

# L'ambiance au travail dans un contexte de compétitivité et de flexibilité : cas du secteur de la grande distribution

Mémoire réalisé par  
**Mélanie Gillaux**

Promoteur(s)  
**Pierre Reman**

Lecteur(s)  
**Philippe Pochet**

Année académique 2016-2017  
**Master 120 en sciences du travail**

Tout d'abord, je tiens à remercier les quatre entreprises qui m'ont accueillie et permis de réaliser les entretiens dont j'avais besoin pour la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier particulièrement mon promoteur, Monsieur Pierre Reman qui a accepté de me suivre et de m'accompagner tout au long de ce travail.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidée à la bonne réalisation de ce travail à travers leurs contributions, que ce soit pour une relecture ou encore pour leur regard critique et pertinent.

---

## SOMMAIRE

---

Sommaire.....	2
Introduction .....	4
Section I Contextualisation et apports théoriques.....	7
Chapitre 1 : La compétitivité des organisations.....	8
A. Terminologie.....	8
B. Atteindre des objectifs définis en fonction de sa stratégie.....	11
Chapitre 2 : La notion de flexibilité.....	16
A. Terminologie.....	16
B. Une typologie des flexibilités .....	18
C. Des temps de travail atypiques .....	18
D. Un cadre réglementaire.....	19
Chapitre 3 : L'ambiance au travail.....	21
A. Terminologie.....	22
B. Facteurs favorisant ou défavorisant une ambiance de travail positive.....	25
Conclusion de la contextualisation .....	27
A. Le lien entre la compétitivité et la flexibilité .....	27
B. Le lien entre la flexibilité et l'ambiance au travail .....	28
C. Le lien entre l'ambiance et la compétitivité.....	28
Section II – Problématisation .....	30
cadre d'analyse.....	30
Construction de nos deux analyses de cas .....	32
Section III – Méthodologie .....	35
Section IV – Analyse.....	38
Chapitre 1 : le secteur de la grande distribution .....	39
A. Terminologie et évolution.....	39
B. Un secteur en transformation constante.....	40
C. Une dimension internationale .....	46

Chapitre 2 : Les quatre enseignes interrogées.....	47
A. Le groupe Colruyt.....	47
B. Le magasin Carrefour franchisé Mestdagh.....	48
C. Le groupe Färm.....	50
D. Le magasin D'Ici .....	52
Les quatre entreprises analysées .....	54
Chapitre 3 : Une flexibilité pour maintenir sa compétitivité .....	55
A. Une stratégie qui dicte un mode de pensée.....	55
B. Une approche-client mise en avant.....	57
C. une gestion du personnel différente .....	59
D. une vision identique .....	60
E. Conclusion de notre première problématique.....	62
Chapitre 4 : Une perception de l'ambiance au travail.....	64
A. Une rencontre avec les autres .....	64
B. Œuvrer avec les autres et réaliser des choses en commun.....	69
C. Former des collectifs.....	73
D. Conclusion de notre deuxième problématique.....	74
Conclusion.....	75
Bibliographie.....	78
Annexes .....	1
Annexe A : Guide d'entretien pour les gérants .....	2
Annexe B : Guide d'entretien pour les travailleurs .....	5
Résumé .....	8

---

## INTRODUCTION

---

A l'heure actuelle le monde du travail connaît de multiples transformations. Un des principaux facteurs de changement est l'effritement des frontières organisationnelles suite à, notamment, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les entreprises. Les dispositifs mis en place, suite à l'apparition des NTIC, permettent un décloisonnement sous forme de co-working, de bureaux satellites ou encore de télétravail. L'augmentation des formes de contrats atypiques (contrats à durée déterminée, à temps partiels, etc.) démontre également que le marché du travail évolue dans le sens d'une plus grande flexibilité.

*« Les progrès technologiques, la multiplication des connaissances ou encore la globalisation du marché mondial requièrent des organisations qu'elles réagissent rapidement à un environnement de plus en plus incertain, complexe et compétitif. [...] Les TIC ont favorisé la dispersion des équipes, leur flexibilité sur des tâches de nature variées et leurs frontières floues. [...] Dans cette perspective, le fonctionnement des équipes est affecté par une multitude de facteurs qui interagissent de manière non linéaire et dynamique »* (Blanchet & Michinov, 2016).

Tous ces changements peuvent avoir des répercussions. Tant sur le plan organisationnel, quant au style de management qui doit sans cesse se remettre en question qu'au niveau individuel et particulièrement sur le sens que le travailleur donne à son travail. De nombreuses problématiques diverses et variées qu'il est nécessaire d'analyser afin qu'une entreprise et ses travailleurs puissent s'adapter à leur environnement de travail permettant ainsi de maintenir ou d'accroître une certaine productivité, tout en maintenant ou développant une bonne qualité de travail. C'est dans ce contexte dynamique et de transformation que se basera mon travail.

Ce mémoire se focalisera sur une problématique, la flexibilité temporelle<sup>1</sup>, en faisant le lien entre la nécessité de compétitivité d'une organisation et les impacts de celle-ci sur les travailleurs. En analysant le secteur de la grande distribution, nous émettrons deux questionnements.

---

<sup>1</sup> Définie comme une transformation organisationnelle relative aux horaires et au temps de travail (Méda & Vendramin, 2013)

Le premier concerne l'adoption d'une flexibilité des horaires et des temps de travail pour répondre au mieux aux attentes des clients et ainsi accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise. Nous avons formulé cette problématique comme suit : « *Les entreprises adoptent une flexibilité temporelle afin d'accroître au maximum leur compétitivité* ». Cette flexibilité temporelle a des impacts sur le collectif de travail. Notre deuxième hypothèse concernera l'influence de cette flexibilité sur ce collectif et plus spécifiquement sur la perception de l'ambiance au travail par le personnel. L'objectif est d'analyser si cette ambiance est perçue comme moins bonne lorsqu'une entreprise fonctionne presque exclusivement avec des travailleurs sous contrat à temps partiel et/ou avec des horaires variables (Avril, Cartier, & Serre, 2010). Normalement, de bonnes conditions objectives de travail entraînent l'expression d'une bonne ambiance/bonne atmosphère de travail. Cette notion est une caractéristique subjective. Plusieurs variables peuvent l'influencer telle que la pénibilité du travail, le rôle du management, etc. mais ce mémoire va se focaliser uniquement sur l'une de ces variables : la flexibilité du temps et des horaires de travail et sa relation avec l'ambiance au travail. Notre second cas d'analyse est donc : « *la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception des travailleurs vis-à-vis de l'ambiance au travail* ».

Une rencontre dans quatre entreprises du secteur de la grande distribution permettra de confronter la réalité des pratiques concrètes à la partie théorique de ce mémoire et de vérifier si les problématiques que nous avons mises en avant sont d'application au sein de ces quatre entreprises. Nous ferons donc un lien entre une variable objective, la flexibilité temporelle, et une variable subjective, l'impact de celle-ci sur la perception des travailleurs concernant l'ambiance au travail.

Nous avons décidé d'analyser le secteur de la grande distribution car, comme nous le verrons, il s'agit d'un secteur d'activités qui évolue continuellement et qui, par réputation, occupe beaucoup de personnel à temps partiel et/ou avec des horaires variables.

Notre question sera alors la suivante : « *dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraîne-elle l'adoption d'une flexibilité temporelle qui pourrait affecter la perception de l'ambiance au sein d'un collectif de travail ?* »

Pour répondre à cette question, ce mémoire sera scindé en plusieurs grandes sections : une première partie de contextualisation et d'apports théoriques présentera les notions de compétitivité, de flexibilité et d'ambiance au travail. Une seconde partie abordera notre problématisation qui définira notre cadre d'analyse, basé sur la théorie de Jean-Daniel Reynaud, et qui mettra en avant nos deux questionnements. Dans la troisième partie, grâce à l'analyse de la littérature, nous établirons une méthodologie pour pouvoir appréhender la problématique dans les quatre entreprises choisies, à savoir : un magasin du groupe Colruyt, un magasin Carrefour franchisé par le groupe Mestdagh, un magasin du groupe Färm ainsi que le magasin D'Ici. Pour terminer, une quatrième partie d'analyse abordera les enjeux et les principales évolutions du secteur de la grande distribution. Elle présentera les enseignes interrogées et tentera de répondre à nos deux questionnements, en comparant notre état de l'art et les apports empiriques récoltés grâce à des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 20 travailleurs et 4 gérants. Enfin, nous terminerons par une conclusion générale du travail réalisé.

---

## SECTION I

# CONTEXTUALISATION ET APPORTS THÉORIQUES

---

Dans cette partie, nous allons aborder l'ensemble des concepts théoriques qui serviront de support à l'analyse des données empiriques récoltées lors des entretiens. C'est au travers de cette recherche dans la littérature que nous pourrons répondre de la manière la plus précise possible à notre question de départ et à nos deux cas d'analyse, que nous développerons ultérieurement.

Plusieurs notions seront abordées dans les différents chapitres ci-dessous ;

Le premier chapitre abordera la compétitivité des organisations, élément essentiel pour la survie d'une entreprise. Le but de ce chapitre est de définir le terme de compétitivité et les différentes stratégies qu'une entreprise peut déployer pour atteindre ses objectifs de productivité. Notre principal auteur de référence sera Monsieur Nicolas Neysen (2016) avec son ouvrage intitulé « *La stratégie des organisations : fondements et pratiques du management stratégique* ».

Le deuxième chapitre définira le terme de flexibilité, en abordant sa typologie, les temps de travail atypiques et enfin le cadre réglementaire relatif à cette disposition. Nos principaux auteurs de référence seront Méda et Vendramin (2013) avec leur ouvrage « *Réinventer le travail* »

Enfin, le troisième et dernier chapitre concernera l'ambiance au travail et le lien avec le bien-être professionnel de la personne. On analysera également les facteurs favorisant cette bonne ambiance et à l'inverse, ceux qui la détériorent, principalement avec un ouvrage de référence, « *Enquêter sur le travail - Concepts, méthodes, récits* » (Avril, Cartier, & Serre, 2010) et un article dans le périodique « *Travail Humain* » : « *Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ?* » (Blanchet & Michinov, 2016).

# CHAPITRE 1 : LA COMPÉTITIVITÉ DES ORGANISATIONS

---

## A. TERMINOLOGIE

Comme toutes sociétés commerciales, les entreprises du secteur de la grande distribution ont nécessairement besoin d'avoir une certaine productivité et rentabilité afin de maintenir et développer leurs activités économiques et générer des bénéfices. Dans une économie de marché à dominante capitaliste, pour atteindre ses objectifs, les entreprises doivent se pérenniser, se développer, se transformer et quelques fois prendre des mesures drastiques. Il s'agit donc du principal enjeu de ces organisations. Pour cela, elles peuvent adopter différentes stratégies afin d'être compétitives sur leur marché (Bardelli, 2016). Il faut entendre par le terme d'économie de marché à dominante capitaliste le fait que la société actuelle est basée sur l'échange de biens et de services. Les prix sont le résultat de la confrontation entre l'offre et la demande. Les gains proviennent de l'écart entre les coûts de production et le prix de vente mais le système évolue. Les entreprises sont de plus en plus souvent aux mains de groupe financier dont le but est de générer un maximum de profit indépendamment du secteur d'activité (Braudel, 1985). Comme l'écrivait Fernand Braudel dans « *La Dynamique du capitalisme* » les régimes de production/répartition des biens et services ont évolué selon des formes historiques successives :

- « Celle de « l'économie de marché », telle qu'elle découle des échanges rendus nécessaires par une plus grande spécialisation et une plus large division du travail : chacune des entreprises ou particulier produit une catégorie spécifique de bien et doit fatalement échanger avec les autres pour se procurer les biens qu'elle ne produit plus et ainsi satisfaire à l'ensemble de ses besoins.
- Celle du « capitalisme » qui se financiarise inéluctablement pour engendrer un système où l'échange commercial n'est plus que le support ou le prétexte de gains financiers »

On définit le terme de compétitivité comme étant « *la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence* » (Dejardin, 2006). Selon Denayer et Auquier (2016-2017), « *pour être compétitive en termes de prix, une entreprise doit pouvoir vendre ses biens et services à un prix comparable à celui d'une autre entreprise qui produit des biens et services comparables* ».

Dans le contexte économique, les notions de productivité et de profitabilité sont également fortement utilisées pour contrôler la durabilité d'une entreprise.

« *Le niveau de la productivité est égal à la quantité d'unités de valeur ajoutée<sup>2</sup> produite par une unité de facteur de production travail* » (Denayer & Auquier, 2016-2017).

Cette notion de productivité peut augmenter en fonction de deux facteurs (Denayer & Auquier, 2016-2017) :

- « *L'utilisation de davantage de capital ;*
- *L'efficacité accrue dans l'utilisation des facteurs de production capital et travail* »

La notion de profit équivaut à la différence entre le prix de vente d'un bien et les coûts de production de celui-ci (Van Haepelen, 2016-2017).

Pour qu'une entreprise soit rentable, il faut qu'elle produise et que cette production génère des profits à la fois pour investir mais aussi pour rémunérer le capital. Ce qui semble « évident » et plus complexe car les termes de compétitivité, productivité et profits sont liés mais sont porteurs de sens différents suivant les intérêts et les personnes qui les emploient.

---

<sup>2</sup> Est égale à la somme des facteurs de production travail et des facteurs de production capital

Comme l'écrit Michel Leis (Leis, 2014) :

*« Derrière l'unité de façade du discours des organisations patronales se profile une série de lignes de fractures. Le discours sur la compétitivité recouvre des réalités bien différentes. Il y a d'un côté la chasse aux profits des entreprises dominantes, à même de jouer sur l'éventail complet des stratégies de gains de productivité et des rapports de forces. Les discours sur la compétitivité ne sont que les habits neufs d'un discours de Darwinisme social et la quête sans fin du surprofit. De l'autre, il y a des entreprises en situation de dépendance plus ou moins prononcée vis-à-vis de leurs clients. Comme elles ne peuvent fixer leurs prix de vente, elles sont rarement en position d'obtenir un bon prix de leurs propres fournisseurs. Mais même entre entreprises que l'on pourrait qualifier de dominantes s'établit une course à la dépendance du client, non plus entre entreprises concurrentes opérant sur un même secteur, mais bien entre secteurs dominés par quelques oligopoles qui luttent pour capter le budget des clients ».*

Cet extrait explique bien que les termes peuvent avoir des sens différents. Pour illustrer le propos, prenons deux exemples. Dans le secteur de la distribution qui nous occupe, les entreprises sont en compétition, elles veulent augmenter leur compétitivité au regard de leurs concurrents, capter le maximum de clients (augmenter leur part de marché) pour maximaliser leurs recettes et d'autre part minimiser leur coût et ainsi générer un profit maximum. D'autre part, Guy Raulin dans son livre *« Caterpillar – carnet d'un perceur de coffre »* (Raulin, 2015), explique que : *« Le manque de compétitivité du travailleur belge et la crise économique européenne seront, comme à l'accoutumée, les éléments de court terme servis par la multinationale américaine pour justifier son désengagement à Gosselies »* alors que dans les faits, nous dit Guy Raulin, *« la fermeture du 2 septembre, même si on ne peut jamais les prévoir exactement, est la conséquence d'une série de décisions "stratégiques" et "financières" du groupe depuis 2001. Ces décisions ont peu à peu spécialisé le site sur la production de grands engins qui ne se vendent plus. Dès 2003, les petites machines avaient été délocalisées vers Grenoble »*. L'entreprise avait un savoir-faire, une productivité non contestée et générait des profits. Mais pour les actionnaires, l'entreprise n'était plus compétitive à la fois au niveau de ses produits mais aussi en « comparaison » aux gains générés par d'autres entreprises du groupe.

## **B. ATTEINDRE DES OBJECTIFS DÉFINIS EN FONCTION DE SA STRATÉGIE**

Comme l'a présenté Bardelli (2016) dans son article « *La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain* », il s'agira ici « *d'appréhender les bases du fonctionnement d'un modèle soumis à la logique de rentabilité et à la logique de concurrence, générant pour les entreprises une véritable contrainte de compétitivité, donc de coûts et de productivité. Il en va de leur pérennisation* ».

### **1. Le positionnement de l'entreprise sur le marché**

Une entreprise qui souhaite vendre des biens et services sur un marché concurrentiel doit se positionner par rapport à ses concurrents en fonction des clients qu'elle souhaite viser, du niveau de sophistication de l'offre qu'elle va proposer et enfin en fonction du prix auquel elle souhaite vendre cette offre (Neysen, 2016).

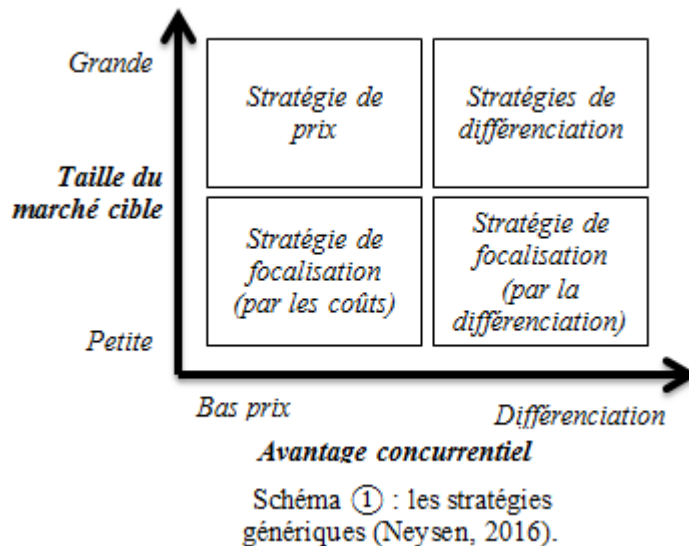
On peut distinguer les clients visés, par exemple, en fonction de leur pouvoir d'achat. On parlera alors de segment « haut de gamme » pour les personnes dont le pouvoir d'achat est élevé ou de segment « d'entrée de gamme » pour les personnes dont le pouvoir d'achat est moyen voire faible.

Au niveau de la sophistication, plus une entreprise proposera une offre développée, c'est-à-dire accompagnée d'avantages connexes, plus le prix et la valeur de cette même offre seront élevés. Par exemple, des vendeurs de voitures qui proposent, en plus, une assurance dépannage.

En termes de prix, deux stratégies sont possibles. L'entreprise peut décider de proposer des prix situés en-deçà du prix moyen proposé par les concurrents ou à l'inverse, proposer des prix plus élevés. Ce choix va dépendre des clients visés et du niveau de sophistication de l'offre.

Pour qu'une stratégie fonctionne, il est important qu'elle ait, pour chacun des trois aspects – les clients visés, le niveau de sophistication et la politique de prix - une cohérence totale (Neysen, 2016).

Deux théories (Neysen, 2016) (Van Witteloostuijn & al., 2015) abordent les différentes stratégies possibles qui s'offrent à une entreprise présente sur un marché. Ces stratégies peuvent être représentées graphiquement en fonction de deux grands axes, d'une part la taille du marché ciblé par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour que cette même entreprise ait un avantage concurrentiel. Ces différentes stratégies possibles sont :



- « *La stratégie de prix* » : l'entreprise va proposer des prix plus bas que ses concurrents pour une offre semblable grâce à une très bonne maîtrise de ses coûts d'exploitation. C'est également ce que l'on appelle une « *stratégie de volume* » (Guilhem, 2016-2017).
- « *La stratégie de différenciation* » : l'entreprise qui adopte cette stratégie va jouer sur la valeur du produit plutôt que sur le prix. A prix constant, l'entreprise va proposer un produit ayant une valeur supplémentaire.

- « *La stratégie de focalisation (par les coûts)* » : le but est de produire avec le moindre coût possible afin de pouvoir vendre un produit moins cher que la concurrence, ce qui peut conduire à une diminution de la qualité.
- « *La stratégie de focalisation (par la différenciation)* » : l'entreprise peut proposer des produits dont les prix sont supérieurs au marché mais où la qualité est meilleure. Elle peut également, à l'inverse, proposer des produits dont la qualité est moins bonne à un prix inférieur à la moyenne.

Lorsque l'entreprise se concentre sur un marché de petite taille, on va considérer qu'elle cible une niche d'activités en termes de produits, de secteurs, ou de clients (Neysen, 2016).

Van Witteloostuijn & al. (2015) définissent deux autres stratégies, « *la stratégie orientée technologie* », il s'agit d'une stratégie qui accorde de l'importance à la Recherche et au Développement de nouveaux produits, et « *la stratégie orientée consommateur* » qui met la priorité sur la satisfaction du client, en passant entre autre, par un bon service après-vente.

Connaitre la stratégie dans laquelle son entreprise fonctionne est essentiel afin de connaître ses forces et ses faiblesses mais également celles de ses concurrents directs. Cela permet de se créer un réel avantage concurrentiel en jouant sur ses forces et en attaquant les points faibles de ses concurrents (Neysen, 2016).

Ces quatre types de stratégies<sup>3</sup> liées à la compétitivité sont regroupés en deux grandes catégories par Monsieur Marcus Dejardin. La première, la « *compétitivité par les prix* » est relative aux entreprises qui adaptent leur prix en fonction de la concurrence. La seconde, la stratégie de « *compétitivité structurelle* » concerne les entreprises qui se démarquent de la concurrence par d'autres variables que le prix.

---

<sup>3</sup> Définis par Neysen (2016)

## **2. Des partenariats stratégiques**

Les partenariats stratégiques sont des collaborations entre organisations d'un même secteur d'activités. Ils peuvent être voulus ou imposés afin qu'une entreprise puisse maintenir ses activités économiques. Ceux-ci peuvent être bénéfiques pour l'entreprise et également lui offrir un avantage concurrentiel si ceux-ci sont bien gérés. Pour qu'une entreprise envisage de se lancer dans un partenariat, elle doit se poser trois questions-clés : la pertinence stratégique c'est-à-dire la motivation, les buts recherchés, le type de partenariat, etc.

Une seconde question concerne les modalités de l'accord en termes de durée, de rôles et de responsabilités, etc. Enfin une dernière question sur les éventuels risques et donc l'image de marque du partenaire, de l'impact financier, de la légalité, etc. Il existe différentes formes de partenariats possibles (Neysen, 2016) :

### ***Les réseaux***

Des entreprises peuvent faire partie d'un réseau et y trouver un intérêt grâce à une mutualisation d'informations, telles que des études de marché, des données clients, etc.

### ***Les accords contractuels***

Un contrat peut être convenu entre deux entreprises afin de définir les rôles et les responsabilités de chacune d'entre elles. Ce contrat peut prendre la forme, par exemple, de contrats de sous-traitance lorsqu'une entreprise souhaite déléguer une partie de ses activités à une société externe. Une autre forme possible d'accords contractuels est le renforcement de liens qui peuvent exister entre un fournisseur et une entreprise, en échange de commandes régulières, le fournisseur s'engage à proposer des prix avantageux.

### ***Les accords de licence***

Les accords de licence permettent à une entreprise de payer pour l'utilisation d'une marque de renom, d'une méthode de travail ou encore d'une technologie brevetée.

### ***Les accords de franchise***

*« Cela consiste pour une entreprise ayant développé un concept commercial à succès de le répandre rapidement sur le plan géographique sans forcément devoir investir soi-même dans un réseau de distribution. Le réseau de franchise se concentre principalement dans le domaine des services et produits à destination du consommateur final » (Neysen, 2016).*

Pour le franchisé, les avantages de passer par ce système sont multiples. Il peut utiliser le renom de la marque, ce qui lui assure dès le départ une notoriété. De plus, il est accompagné dans sa gestion quotidienne, ce qui limite le risque d'échec.

Néanmoins, à travers ces accords, les franchisés perdent une partie de leur contrôle au niveau de leur gestion car le franchiseur fixe les prix et les tarifs, les promotions, le catalogue des produits, etc.

Pour le franchiseur, passer par cet accord lui permet de développer son concept et sa marque rapidement sans s'occuper des investissements nécessaires pour se lancer (l'achat du bâtiment, etc.).

### ***Les accords collaboratifs***

Lorsqu'une entreprise souhaite lancer un nouveau projet alors qu'il lui manque des ressources, elle va chercher à collaborer avec une autre société qui les possède afin de mettre en œuvre son projet.

### ***Les coentreprises***

Il s'agit également d'un accord collaboratif mais qui est réalisé de manière plus formelle. Les deux entreprises s'associent afin de créer une nouvelle entité juridique.

## CHAPITRE 2 : LA NOTION DE FLEXIBILITÉ

---

Pour être compétitives, les entreprises peuvent fonctionner avec de plus en plus de flexibilité organisationnelle. En effet, selon Méda et Vendramin (2013),

*« La flexibilité de l'organisation productive a succédé à la standardisation. [...] Ces transformations, d'abord motivées par le souci d'assurer la compétitivité et de maximiser les profits, ont profondément changé la manière de travailler et les critères de définition et de reconnaissance d'un travail de qualité ».*

L'organisation du temps de travail en fonction de la demande du marché est une des possibilités d'agir sur cette notion de compétitivité (Bardelli, 2016). Il existe différentes formes de flexibilité. En fonction de sa stratégie, une entreprise va choisir la forme la plus appropriée pour elle.

### **A. TERMINOLOGIE**

La flexibilité est un processus principalement apparu depuis les années 1980. Ce terme est né suite aux pratiques de rationalisation des processus de production. Le but de cette flexibilité était de baisser les coûts de production, d'accroître la productivité et dès lors d'augmenter la compétitivité. En réduisant les coûts unitaires, l'entreprise maintient ou accroît ses parts de marché. C'est ce qui amène les entreprises à inclure dans leur stratégie de maîtrise des coûts, la partie salariale (flexibilité des salaires à la baisse) et la productivité (flexibilité des temps de travail en vue d'optimiser la « *ressource travail* ») (Bardelli, 2016).

Les partisans de la flexibilité la considèrent comme un moyen qui va contrer les « rigidités » du marché du travail. Elle permet en effet d'adapter le salaire en fonction des prestations réelles, établies suivant les changements éventuels que connaissent les entreprises. Suite à la pression accrue de la concurrence, aux nouvelles exigences de la clientèle, au poids accru de l'incertitude dans les décisions économiques, les entreprises font des choix stratégiques afin de s'adapter quotidiennement à leur environnement changeant.

Ces formes de contrats atypiques peuvent être souhaitées par certains travailleurs qui veulent, par exemple concilier plus facilement leur vie privée et leur vie professionnelle. Elles peuvent également être imposées par leur hiérarchie qui, en raison principalement de la conjoncture, sont dans l'impossibilité de leur proposer un contrat de travail à temps plein (Conter, 2011).

Ou encore suivant la stratégie adoptée par l'organisation par rapport au marché et aux clients (Méda & Vendramin, 2013). Dans ces deux derniers cas, nous considérons que le temps partiel est involontaire pour le travailleur.

Une option choisie pour y faire face est d'opter pour le fractionnement de la durée du travail et de chercher de nouvelles combinaisons optimales entre le nombre de travailleurs et le volume d'heures de travail (Van Haeperen, 2016-2017).

Méda et Vendramin (2013) définissent la flexibilité comme une transformation organisationnelle qui peut toucher aussi bien le contrat de travail, la localisation, le temps, le lien de subordination ou encore la qualification. Bardelli (2016) ajoute à cette définition l'idée selon laquelle la flexibilité n'a de sens que dans deux cas spécifiques :

- S'il y a une réaffectation du temps de travail où la demande est faible vers du temps où la demande est forte. Cela dans le but d'éviter les temps morts et augmenter la productivité.
- Si cette flexibilité conduit à une adaptation « spontanée » des rémunérations en fonction du temps réellement presté.

## **B. UNE TYPOLOGIE DES FLEXIBILITÉS**

Méda et Vendramin (2013) définissent cinq types de flexibilité :

- « *La flexibilité du temps de travail* » : relative aux horaires et au temps de travail ;
- « *La flexibilité de la localisation du travail* » : concerne les dimensions telles que le télétravail, les bureaux satellites et la délocalisation. Cette flexibilité est liée à l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- « *La flexibilité contractuelle* » : elle comprend la « flexibilité numérique », liée aux contrats atypiques tels que des contrats à durée déterminée permettant de s'adapter aux fluctuations du marché et la « flexibilité salariale » qui propose une rémunération adaptée aux résultats et/ou aux performances du collaborateur ;
- « *La flexibilité du lien de subordination* » : cette flexibilité est basée sur l'externalisation et le remplacement de contrats classiques par des contrats atypiques et souvent plus précaires ;
- « *La flexibilité fonctionnelle* » : relative à la rotation de tâches, la polyvalence et la mobilité.

## **C. DES TEMPS DE TRAVAIL ATYPIQUES**

Comme nous venons de le voir dans le point précédent, la flexibilité peut prendre plusieurs formes. Dans ce mémoire, nous nous focaliserons principalement sur la « *flexibilité temporelle* » définie comme la « *recherche d'une adaptation des volumes de travail disponibles aux volumes de travail strictement nécessaires à la production des biens et services faisant l'objet d'une demande* » (Bardelli, 2016). L'une des formes atypiques possibles relative à cette flexibilité temporelle est le contrat à temps partiel. Il s'agit d'un contrat de travail où la durée hebdomadaire est inférieure à la durée légale (Avril, Cartier, & Serre, 2010) et où le nombre d'heures ne peut pas être inférieur au tiers d'un temps plein avec des prestations de minimum trois heures par jour (Conter, 2011).

L'étude sur les forces de travail (2017) et Conter (2011) mettent en avant l'évolution des temps partiels en Belgique au cours des dernières années :

<b>Année de référence</b>	<b>Pourcentage de temps partiels en Belgique</b>
1995	15,4%
2011	25%
2016	27% (SPF Economie, 2017)

L'évolution et la progression de ces contrats atypiques conduisent à une « *déstandardisation des modèles de travail et de carrière* » (Conter, 2011).

Une autre forme de flexibilité atypique concerne la mise en place d'horaires variables, à condition que cela soit précisé dans un règlement de travail et que le travailleur soit averti au préalable (Bardelli, 2016).

#### **D. UN CADRE RÉGLEMENTAIRE**

L'Etat a tendance à intervenir davantage face à ces nouvelles méthodes de travail en adoptant des lois qui font référence à la notion de flexibilité. On pense par exemple à la loi du 16 mars 1971 sur « *la flexibilité des horaires de travail* » qui a permis aux entreprises d'être plus souples dans leur organisation. Elles peuvent ainsi adapter la durée et les horaires de travail en fonction de leurs besoins. Elles doivent cependant respecter les dispositions générales établies par la loi en termes de durée hebdomadaire moyenne de travail. Ce système de flexibilité ne peut être mis en place qu'à la suite d'une convention collective de travail ou à défaut, d'une modification du règlement de travail de l'entreprise (Beyens & Vermeulen, 2017).

Dans une certaine mesure et suivant des conditions strictes, la loi du 17 mars 1987 et la convention collective interprofessionnelle n°42 permettent aux entreprises de définir des nouveaux régimes de travail. Ces deux législations permettent, par exemple, de déroger à l'interdiction de travailler le dimanche ou un jour férié. Ce sont également ces deux réglementations qui permettent de prévoir, sous certaines conditions, des journées de maximum 12 de heures de travail (Beyens & Vermeulen, 2017).

Seuls les travailleurs qui sont soumis aux dispositions relatives au repos du dimanche et/ou à la durée du travail sont concernés par ces "nouveaux régimes". A condition cependant qu'ils soient, exclusivement engagés dans un contrat de travail à durée indéterminée (Beyens & Vermeulen, 2017).

Nous pouvons constater que le cadre prévu en matière de flexibilité est en constante évolution. De plus en plus de loi, de Convention Collective de Travail se créent afin de protéger les travailleurs mais également de maintenir la compétitivité des entreprises.

On peut penser, par exemple, à la loi Peeters, adoptée le 23 janvier 2017 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2017 (Goethals, 2017). Elle a pour objectif de « *moderniser l'organisation du travail dans notre pays, afin de renforcer l'agilité et la compétitivité de nos entreprises, et par la même, de maintenir et créer des emplois* » (Demianoff, 2016). Cette loi convient que le calcul de la durée hebdomadaire ne sera plus calculé sur 3 mois mais sur 12 mois. De plus, l'employeur pourra proposer aux travailleurs de prêter jusqu'à 100 heures supplémentaires en étant directement payés avec un sursalaire, sans récupération. Peeters considère qu'il s'agit d'un travail « faisable » pour les travailleurs et « maniable » pour l'employeur.

Cette loi régit plusieurs conditions relatives par exemple, au travail de nuit dans l'e-commerce, les horaires flottants, etc. Elle simplifie également les règles en matière de travail à temps partiel. Désormais, les entreprises ne sont plus obligées de noter tous les horaires de travail dans leur règlement de travail, le régime des heures complémentaires est d'application jusqu'à 42 heures par semaine et non plus jusque 39 heures, etc. (Goethals, 2017).

Il est important de préciser que ce système de flexibilité sur une période de référence d'un an n'est pas d'application pour les entreprises qui ont signées une Convention Collective de Travail ou un règlement de travail au plus tard le 31 janvier 2017 (Goethals, 2017).

## CHAPITRE 3 : L'AMBIANCE AU TRAVAIL

---

Suite à cette flexibilité qui s'accroît, telle que nous venons de le voir dans le chapitre précédent, les équipes de travail doivent faire preuve d'adaptabilité. Elles ne sont plus considérées comme des « entités stables » mais plutôt comme des systèmes dynamiques et changeants (Avril, Cartier, & Serre, 2010). Néanmoins, comme nous le verrons dans ce chapitre, le lien social reste nécessaire pour le bien-être professionnel des travailleurs et pour leur performance conjointe. En effet, Bardelli (2016) exprime le fait que si la flexibilité est une manière pour l'entreprise de maintenir sa productivité, une souffrance au travail chez les travailleurs peut s'en faire ressentir. Nous pouvons donc nous poser la question de l'impact de cette flexibilité sur le collectif de travail et plus particulièrement sur la perception de l'ambiance au travail.

Il est important de préciser, que la perception de l'ambiance au travail par les travailleurs sera influencée aussi bien par les lieux formels qui permettent les échanges que par les lieux informels qui ne sont pas nécessairement liés à une implication formelle de l'entreprise.

Selon Bernoux (2009), c'est le résultat de trois effets. Il cite Reynaud qui stipulait que « *toute organisation a besoin d'échanges d'informations et de rapports entre membres, plus libres et plus simples que ceux qu'elle permet officiellement ; ensuite, la motivation de ses membres se renforce et s'éprouve dans le contact direct et, de préférence, hors des formes officielles* » ; Ces deux effets semblent bénéfiques pour l'organisation elle-même. Enfin, la troisième raison pour laquelle des échanges informels se créent vient du collectif de travail en lui-même. Ces relations servant de défense et de protection contre l'organisation.

## **A. TERMINOLOGIE**

Méda et Vendramin (2013) définissent l’ambiance de travail au sein d’un collectif comme étant « *l’une des activités permettant de rencontrer les autres, d’œuvrer avec eux, de former des collectifs, de réaliser des choses avec les autres* ». Le terme de collectif de travail recouvre :

*« L’ensemble des travailleurs engagés dans la même situation de travail et qui sont en relation les uns avec les autres [...]. Il s’agit de travailleurs qui se reconnaissent comme faisant partie d’un même ensemble, qui ont conscience d’avoir des intérêts communs »* (Avril, Cartier, & Serre, 2010).

Cette définition ne tient pas compte de la relation qu’un employé peut avoir avec son employeur. Même si celle-ci peut influencer la perception du travailleur face à l’ambiance au travail, ce mémoire se focalise uniquement sur les relations horizontales de travail.

La notion d’ambiance au travail se retrouve également dans la loi sur le bien-être au travail (1996), à un deuxième niveau d’analyse :

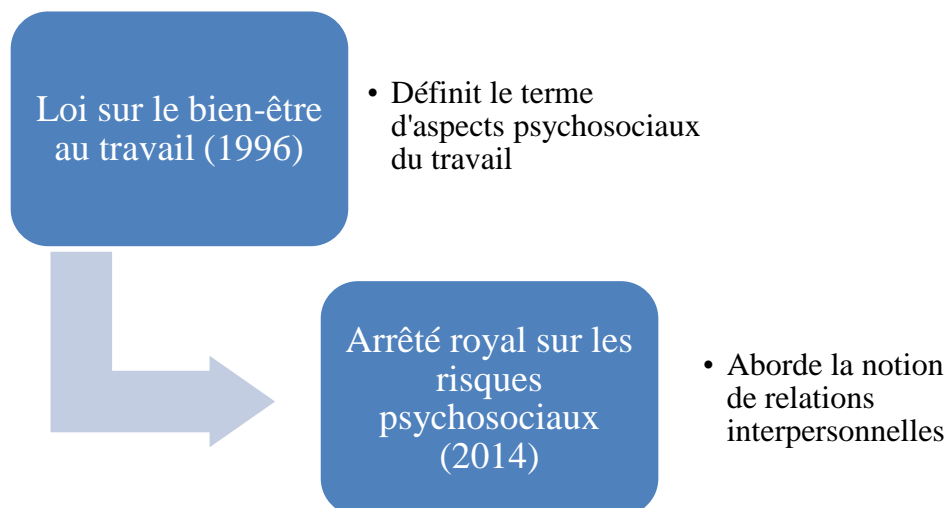


Schéma ② : définition de l’ambiance au travail selon la loi sur le bien-être au travail : deux niveaux d’analyse

Premièrement, le bien-être professionnel est une notion qui prend de plus en plus d'importance au fil des années. La loi sur le bien-être au travail (Banque Carrefour de la législation, 1996) définit cette notion suivant sept mesures qui ont trait à :

1. *« La sécurité du travail »*
2. *« La protection de la santé »*
3. *« Les aspects psychosociaux du travail »*
4. *« L'ergonomie »*
5. *« L'hygiène du travail »*
6. *« L'embellissement des lieux de travail »*
7. *« Les mesures en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1 à 6 »*

Deuxièmement, dans ce mémoire nous allons nous centrer exclusivement sur le troisième point de cette loi, à savoir les « *aspects psychosociaux du travail* » qui englobent, entre autre, la dimension relationnelle au sein d'un collectif de travail.

L'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail intervient par rapport à la notion de relations interpersonnelles et donc, de facto, de l'ambiance au travail.

En effet, il définit les risques psychosociaux au travail comme étant :

*« la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger »* (Arrêté royal, 10 avril 2014).

Dans cette définition, le terme de « *relations interpersonnelles* » englobe la dimension collective de travail et l'ambiance au travail.

Cette notion d'ambiance au travail est un élément important de rétention du personnel car selon une étude « Opinion Way », quatre salariés sur cinq estiment qu'elle est indispensable pour leur bien-être professionnel.

Pour 18 % des travailleurs français, l'ambiance au travail serait plus importante que le salaire. Ils estiment qu'une mauvaise relation avec leurs collègues pourraient leur donner envie de quitter leur emploi (P-e.net, 2015).

Méda et Vendramin (2013) définissent deux niveaux pour lesquels la dimension relationnelle au travail est importante. Premièrement, elle fait partie intégrante de la relation expressive<sup>4</sup> et deuxièmement, elle est perçue comme l'expression d'un besoin, à savoir d'appartenir à un collectif.

Cependant, au-delà du fait de faire partie d'un collectif, les travailleurs ressentent le besoin de se créer un « *réseau de personnes avec lesquelles des habitudes se sont nouées et qui constituent un des éléments centraux du « lieu de travail » et un élément déterminant de l'ambiance de travail* » (Méda & Vendramin, 2013). Ces deux auteurs ont également comparé l'importance accordée à ce collectif de travail en fonction des pays. En Belgique, cette dimension relationnelle est très forte.

La qualité des relations sociales nouées au travail est l'un des principaux éléments déterminant l'appréciation générale du travail et donc le bien-être professionnel de la personne.

---

<sup>4</sup> La dimension expressive reprend quatre versants généraux : l'inclusion dans un tissu social – la valeur intrinsèque du travail – la sensation d'être utile et enfin la sensation d'être autonome

## **B. FACTEURS FAVORISANT OU DÉFAVORISANT UNE AMBIANCE DE TRAVAIL POSITIVE**

Nathalie Cattané (Avril, Cartier, & Serre, 2010) met en évidence deux facteurs contribuant positivement à la création d'une bonne ambiance au travail au sein d'un collectif de travail :

- Les organes représentatifs des travailleurs qui défendent les droits et intérêts de ceux-ci et qui donc peuvent aider ce collectif.
- Les pauses partagées qui sont un lieu de partages et d'échanges nécessaires à la formation d'un collectif de travail.

Monsieur Dirk Van den Bergue, CEO de Delhaize en Belgique s'est exprimé dans une interview de Fockede (2012) :

*« Les couts salariaux sont trois fois supérieurs aux couts américains et nous handicapent même par rapport à nos voisins. Ce qui a naturellement des répercussions sur la rentabilité et sur les prix. Il va falloir dégager, en concertation avec les partenaires sociaux, des solutions créatives. La législation relative au travail de week-end et au travail à temps partiel, entre autres, nous désavantage elle aussi. Tous ces facteurs rendent les magasins belges plus chers et moins flexibles »*

Selon Blanchet et Michinov (2016), l'instabilité dans un collectif de travail peut découler de quatre grands facteurs :

Premièrement, les conditions de travail. L'environnement peut paraître instable suite au fait qu'il est incertain et imprévisible. Il peut être considéré comme étant unique, c'est-à-dire que l'équipe doit « *répondre à une situation nouvelle, non routinière ou non anticipée* » (Blanchet & Michinov, 2016). Il peut également arriver que des équipes travaillent essentiellement dans l'urgence, cherchant à répondre de manière immédiate aux demandes de l'environnement et enfin, certaines équipes peuvent travailler dans des conditions dangereuses et stressantes, dans un environnement extrême (Blanchet & Michinov, 2016).

Deuxièmement, cette instabilité peut également provenir des tâches à effectuer. Tout comme l'environnement, ces tâches peuvent être de nature incertaine, inattendue, variable et unique. Suite à une polyvalence nécessaire, elles peuvent également être urgentes, étant donné que le temps est limité et enfin être extrêmes car elles peuvent être considérées comme risquées (Blanchet & Michinov, 2016).

Un troisième facteur d'instabilité est l'accès aux ressources qui est limité d'un point de vue de la quantité et de la qualité (Blanchet & Michinov, 2016).

Le quatrième et dernier facteur concerne le niveau de la composition des équipes. Elles sont, la plupart du temps, hétérogènes, c'est-à-dire composées de personnes ayant des formations et expériences professionnelles différentes. Cela peut conduire à des tensions dues à des objectifs et des buts qui peuvent être divergents voire contradictoires (Blanchet & Michinov, 2016). De plus, un nouvel arrivé entraîne une nécessité de socialisation par les autres membres de l'équipe afin de l'accueillir et l'intégrer à leur organisation. Ceci demande de l'investissement, et peut engendrer du stress et une baisse de la familiarité entre les membres de l'équipe qui s'était créée auparavant (Blanchet & Michinov, 2016). A l'inverse, d'autres auteurs mettent l'accent sur l'effet positif d'une rotation du personnel. Cela amène des connaissances nouvelles grâce à l'introduction de nouvelles idées. Ces changements de point de vue peuvent accroître la performance et la créativité de l'équipe. De plus, l'entrée d'un nouvel arrivé entraîne une remise en question quant aux tâches réalisées et à l'organisation du travail (Blanchet & Michinov, 2016).

## CONCLUSION DE LA CONTEXTUALISATION

---

Les entreprises sont très attentives à leur compétitivité afin de maintenir leurs activités économiques. C'est ce critère de compétitivité qui détermine les choix stratégiques d'une entreprise quant au maintien de ses activités ou aux éventuelles restructurations nécessaires pour se pérenniser. Pour cela, comme l'ont démontré Méda et Vendramin (2013), les entreprises jouent sur la standardisation des tâches mais elles adoptent aussi des stratégies de flexibilité qui peuvent avoir un impact sur le collectif de travail et sur la bonne ambiance au sein des équipes. Pour maintenir une productivité suffisante et une bonne atmosphère de travail, la majorité des entreprises vont chercher à offrir de bonnes conditions de travail/un bon environnement de travail, c'est-à-dire un environnement qui facilite les relations, aussi bien entre collègues qu'avec ses supérieurs (Fockedey, 2012).

### **A. LE LIEN ENTRE LA COMPÉTITIVITÉ ET LA FLEXIBILITÉ**

Afin d'être les plus compétitives possibles en adaptant les heures de prestations du personnel aux heures d'ouverture du magasin et aux heures d'affluence des clients, les entreprises, en particulier celles du secteur de la grande distribution, proposent des contrats atypiques (Avril, Cartier, & Serre, 2010). Cette réalité est également évoquée par Bardelli (2016) lorsqu'il aborde une des manières d'améliorer la productivité de l'entreprise. En adaptant le temps de travail en fonction de ce qui est strictement nécessaire, le but des entreprises est d'être les plus productives possibles. Cette stratégie d'optimisation du temps de travail conduit au développement de formes de contrats atypiques tels que les contrats à temps partiel ou aux changements quasi quotidiens des horaires du personnel.

La flexibilisation, comme l'a démontré Bardelli (2016), optimise le temps nécessaire à la production d'un bien ou d'un service et compacte ainsi les coûts salariaux. Cette notion est davantage présente dans le secteur de la grande distribution étant donné que, dû entre autre à la concurrence mondialisée, les prix de vente ont tendance à baisser de manière structurelle. Les entreprises optent d'agir sur la masse salariale pour maintenir ou accroître leur position concurrentielle sur le marché.

## **B. LE LIEN ENTRE LA FLEXIBILITÉ ET L'AMBIANCE AU TRAVAIL**

La recherche de compétitivité a entraîné un accroissement considérable de l'utilisation de la flexibilité, aussi bien interne qu'externe. Cela entraîne à la fois des complications de gestion pour l'organisation dû à des horaires individualisés mais également des difficultés pour le travailleur de concilier facilement sa vie privée avec sa vie professionnelle. Une diminution des heures effectives à temps plein ou l'utilisation d'horaires variables peuvent avoir un impact sur le collectif de travail. L'adoption d'une flexibilité du temps a entraîné une plus forte individualisation du travail car les temps de partage et d'entraide entre les collègues sont réduits. Les temps de chevauchement entre les équipes sont également diminués, ce qui affecte le partage d'informations.

## **C. LE LIEN ENTRE L'AMBIANCE ET LA COMPÉTITIVITÉ**

L'ambiance au travail est un élément très important pour le bien-être des travailleurs. Elle est parfois perçue comme plus importante que le salaire. Lorsqu'une entreprise recherche, par tous les moyens possibles, d'être la plus compétitive, il y a un risque que cela se répercute sur les membres d'une équipe. Une mauvaise ambiance risque d'entraîner une perte de productivité dans le chef du travail et un manque de collaboration et d'esprit d'équipe.

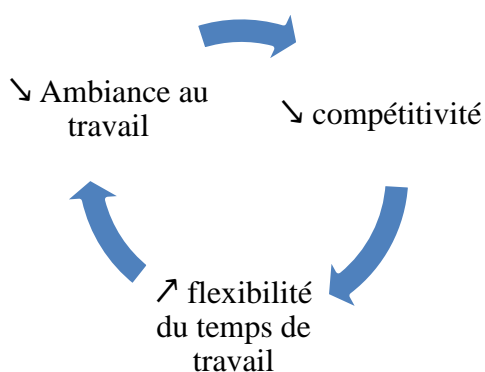


Schéma ③ : cercle vicieux entre l'ambiance au travail, la compétitivité et la flexibilité du temps de travail

L'ambiance au travail permet aux collaborateurs de se sentir épanouis et heureux au travail. Selon une étude menée par le département d'économie de l'université de Warwick, la productivité augmente d'environ 12% pour les travailleurs qui se sentent heureux au travail (Le HuffPost, 2016). En conclusion, si une entreprise ne tient pas compte de l'ambiance au travail au sein du collectif, elle risque de rentrer dans un cercle vicieux où cette mauvaise ambiance entrainera une diminution de la productivité et donc de sa compétitivité.

Pour contrer cette perte, les entreprises vont davantage jouer sur la flexibilité du temps de travail, ce qui aura de nouveau un impact négatif sur l'ambiance au travail et entrainera à nouveau une diminution de la compétitivité.

Ce lien de cause à effet, basé sur notre théorie, constitue notre base de travail pour émettre nos deux problématiques et notre questionnement.

Bardelli (2016) stipule que :

*« Il est aisé de concevoir que ce sont les conditions d'amélioration de la compétitivité qui deviennent déterminantes dans la stratégie des entreprises. Celles-ci se trouvent enfermées dans une problématique de rentabilité sous contrainte (externe), induite par l'impératif de pérennisation et de développement élargi du modèle (capitaliste) dans son ensemble. Ces réflexions nous ramènent à la question du travail puisqu'il est désormais au centre des problématiques de flexibilisation qui assurent la compétitivité des entreprises, leur pérennité et celle du modèle d'ensemble. Outre le fait que le travail est devenu, avec l'industrialisation, un élément de l'intégration des individus à la société, il est aussi apparu comme moteur de la production (et facteur de la création de la richesse) et, avec la flexibilisation du travail, une variable d'ajustement du modèle de production. »*

En conclusion de cette contextualisation, nous retiendrons que notre sujet d'étude est complexe. Bien que le lien entre les trois notions, la compétitivité – la flexibilité – l'ambiance au travail, peut paraître évident grâce aux différents liens que nous venons d'aborder, l'ambivalence des propos est un élément important à prendre en compte. Par exemple, nous étudions l'idée selon laquelle la compétitivité a un impact sur l'ambiance au travail mais nous pourrions également analyser la relation inverse, à savoir que l'ambiance au travail a un impact sur la compétitivité. Ce fait est également d'application vis-à-vis de la flexibilité et de l'ambiance au travail ou encore entre la flexibilité et la compétitivité. Nous avons donc des variables interdépendantes entre elles. Cependant, pour la facilité de compréhension, nous avons défini une variable dépendante, l'ambiance au travail, qui peut être influencée à la fois par la recherche de compétitivité des entreprises et par l'adoption de flexibilité.

---

## SECTION II – PROBLÉMATISATION

---

### CADRE D'ANALYSE

---

Il est important de définir un cadre théorique de référence afin d'étudier au mieux notre question de départ, « *dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraîne-elle l'adoption d'une flexibilité temporelle qui pourrait avoir un impact sur la perception de l'ambiance au sein du collectif de travail ?* ».

Comme l'a présenté Bardelli (2016), le concept de flexibilité n'est compris que si nous adoptons un regard multidisciplinaire. En effet, afin de savoir si celle-ci permet aux entreprises d'être plus compétitives, il faut prendre en compte les différents niveaux d'analyse à savoir le niveau individuel, organisationnel et enfin institutionnel. Pour appréhender au mieux cette réalité, la théorie de la « *régulation sociale* » de Jean-Daniel Reynaud sera pour nous une référence.

Reynaud axe sa réflexion sur la dynamique des relations professionnelles. Son but est, entre autre, de comprendre la manière dont les systèmes sociaux se construisent et fonctionnent. Une des particularités de son étude est sa volonté de sortir du cadre déterministe du système social. Selon lui, l'organisation et la dynamique de ces relations sont le résultat de régulations liées à des règles qui peuvent être formelles ou informelles. Il faut entendre par règles formelles « *l'ensemble des règles qui sont affichées dans une organisation* » et par règles informelles « *l'ensemble des règles qui n'apparaissent qu'à l'observation soigneuse des pratiques et après entretien avec les intéressés* » (Reynaud, 1988).

Les règles formelles sont liées à la notion de cout et d'efficacité économique tandis que les règles informelles sont des règles de conduites, liées aux pratiques qui se sont imposées avec le temps dans l'entreprise et qui façonnent en quelque sorte une culture d'entreprise. Reynaud définit deux sortes de règles. Les premières sont les *règles de contrôle* qui sont imposées à autrui ou à un groupe dans le but de réduire sa marge de manœuvre (Krohmer & al, 2010). Les secondes, appelées les *règles autonomes*, sont les règles que le groupe se donne à lui-même.

Pour avoir une harmonisation et un compromis dans le fonctionnement d'une organisation, Reynaud définit également le terme de *régulation conjointe*. Il s'agit d'une négociation entre ces deux types de règles qui peuvent, éventuellement, être contradictoires. Reynaud souhaite démontrer que les règles imposées ne sont pas simplement respectées par autrui, elles sont analysées et chacun se les réapproprie. C'est cette vision dynamique qui a donné naissance au terme de régulation sociale.

## CONSTRUCTION DE NOS DEUX ANALYSES DE CAS

---

Grâce à la question de recherche et à l'état de l'art, nous pouvons à présent émettre deux problématiques, construites sur base de la théorie de la « *régulation sociale* » de Jean-Daniel Reynaud et de notre contextualisation. Celles-ci feront donc le lien entre des règles formelles et informelles, c'est-à-dire entre des régulations de contrôle et des régulations autonomes. Ces problématiques sont : « *les entreprises adoptent une flexibilité temporelle afin d'accroître au maximum leur compétitivité* » et « *la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception des travailleurs vis-à-vis de l'ambiance au travail* ».

L'objectif de nos deux cas d'analyse est de pouvoir répondre à notre question de départ. Pour rappel, celle-ci est : « *Dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraîne-elle l'adoption d'une flexibilité temporelle qui pourrait avoir un impact sur la perception de l'ambiance au sein du collectif de travail ?* ». Nous allons nous intéresser exclusivement au secteur de la grande distribution, secteur en constante évolution et où, par nature, la flexibilité des temps et/ou des horaires de travail ainsi que la concurrence sont omniprésentes.

Premièrement, au niveau macrosocial, l'Etat<sup>5</sup> énonce des règles qui sont contraignantes pour une organisation (cela peut être sous forme de lois, d'arrêtés, de conventions collectives de travail, etc.). Cela peut être vu comme une imposition hiérarchique ou comme une volonté de générer des comportements spécifiques de la part des entreprises. C'est ce que Reynaud entend par le terme de « *régulation de contrôle* ». Ces règles s'appliquent sur les entreprises qui doivent, par ailleurs, générer une certaine productivité de travail afin de maintenir et préserver leur activité économique et leur compétitivité. Pour cela, comme nous l'avons présenté dans notre revue de la littérature, plusieurs éléments importants peuvent être pris en compte.

---

<sup>5</sup>On entend par Etat, à la fois le pouvoir exécutif, législatif mais également les résultats des négociations menées par les partenaires sociaux sous forme de conventions collectives.

Nous avons décidé de centrer notre recherche exclusivement sur l'une des notions suivantes, à savoir la flexibilité du temps de travail. C'est pourquoi, nous émettons notre première hypothèse (Cfr. schéma ④, point (a)) ; « *Les entreprises adoptent une flexibilité temporelle afin d'accroître au maximum leur compétitivité* ».

Afin de protéger les travailleurs et également empêcher les entreprises d'avoir une marge de manœuvre totale en ce qui concerne la gestion de leurs effectifs, des réglementations spécifiques liées à cette flexibilité sont mises en application. Ces réglementations ont été abordées dans le point « *un cadre réglementaire* » dans le chapitre sur la flexibilité des temps de travail, à la page 19.

Deuxièmement, l'imposition de cette flexibilité a pour conséquence que la notion d'ambiance au travail peut être perçue différemment en fonction des acteurs qui sont engagés dans des contrats de travail atypiques ou dont l'horaire peut varier quotidiennement. Les travailleurs vont réagir et s'impliquer différemment dans leur travail. Selon Cattanéo Nathalie (Avril, Cartier, & Serre, 2010), le temps partiel des caissières est imposé par la hiérarchie pour s'adapter aux heures d'ouverture du magasin et à la présence de la clientèle. Cependant, les auteurs mettent en avant que même si le contrat de travail est défini à temps partiel, la majorité des caissières travaillent à temps plein par le biais d'heures complémentaires. Celles-ci permettent d'adopter une plus grande flexibilité car les horaires peuvent changer au dernier moment et varier d'une semaine à l'autre.

*« Chez les caissières, le temps partiel et la flexibilité des horaires qui l'accompagne empêchent la formation d'un collectif de travail. L'ajustement du temps de travail aux flux d'arrivée des clients fait disparaître les temps morts et, au quotidien, l'individualisation – et l'imprévisibilité – des horaires et des pauses ne favorisent pas les échanges entre collègues [...]. Le collectif de travail est d'autant plus absent que le secteur de la grande distribution se caractérise par la faiblesse des structures collectives de représentation et de défense des salariés. Les syndicats y sont peu implantés et, de surcroît, les caissières évitent les contacts avec eux par crainte des représailles patronales [...] La dégradation des relations avec les collègues est proportionnelle au temps d'absence dans les équipes » (Avril, Cartier, & Serre, 2010).*

C'est dans ce contexte que nous émettons une seconde hypothèse (Cfr. schéma ④, point (b)) ; « la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception des travailleurs vis-à-vis de l'ambiance au travail ». Nous parlons bien ici de perception car il s'agit d'une notion subjective et propre à chaque individu. Selon notre hypothèse, les travailleurs se réguleraient de manière autonome en développant des stratégies permettant de maintenir ou d'accroître cette bonne ambiance au travail, nécessaire pour leur bien-être professionnel.

Afin de présenter et clarifier nos hypothèses et nos trois niveaux d'analyse, le schéma ci-dessous représente à la fois les règles imposées par autrui et qui ont une influence sur le groupe (régulation de contrôle) et d'autre part les règles que le groupe peut se donner pour une bonne harmonisation (régulation autonome). Ce schéma s'inspire donc également de la théorie de Reynaud. Il est cependant important de signaler qu'il s'agit d'un arrêt sur image afin de faciliter la compréhension de nos hypothèses. Nous devons garder à l'esprit la dimension dynamique d'un tel fonctionnement.

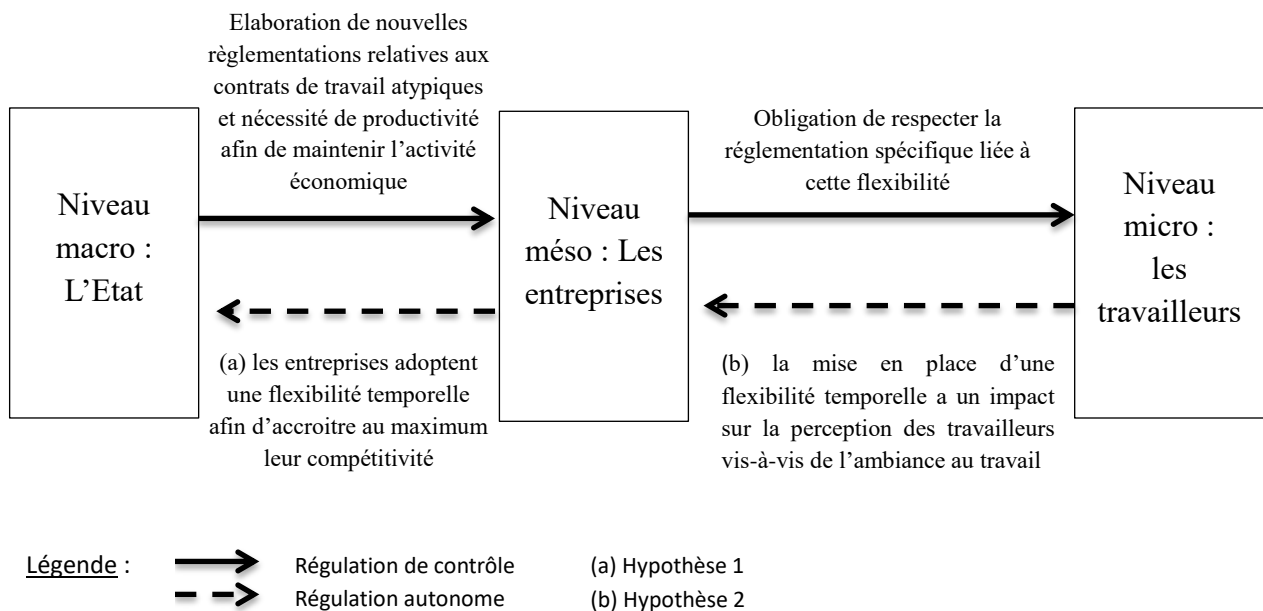


Schéma ④ : schématisation de nos hypothèses de recherche au regard de la théorie de Reynaud

---

## SECTION III – MÉTHODOLOGIE

---

Cette partie présente la démarche méthodologique adoptée afin de vérifier si nos deux analyses de cas se confirment. Il s'agira, dans un premier temps, d'émettre un regard critique sur le travail présenté en détaillant l'ensemble des difficultés rencontrées. Ensuite, l'orientation qualitative de cette recherche et les raisons de ce choix seront développées.

Les termes d'ambiance au travail et de collectif sont des termes très larges, qui englobent et sont influencés par plusieurs éléments. Par exemple, le management, un contexte insécurisant, des changements organisationnels, etc. peuvent être des éléments intervenant positivement ou non sur ce collectif. Nous avons choisi de centrer nos recherches sur l'une de ces problématiques, à savoir la flexibilité des temps de travail. L'ambiance au travail peut être perçue différemment en fonction des individus, certains pouvant se sentir dans un bon environnement de travail là où d'autres ne s'y retrouveraient pas. C'est pourquoi, il était important de rendre le plus objectif possible nos recherches sur cette notion, nous permettant ainsi de rompre avec nos présupposés et de confirmer, ou non, nos hypothèses. Pour trouver ces aspects objectifs, il était important de clarifier les différents termes utilisés étant donné que plusieurs définitions peuvent coexister. Un travailleur peut considérer que travailler dans une bonne ambiance de travail c'est en réalité, selon lui, lorsque l'on peut parler avec ses collègues de sa vie personnelle ou encore lorsque le travail est bien organisé et que les relations entretenues permettent de bien coordonner les tâches et fonctions de chacun. Pour être objectif face à ces différentes définitions subjectives relatives à l'ambiance au travail, nous nous baserons sur la définition de Méda et Vendramin (2011), qui la définit, pour rappel, comme suit : « *l'une des activités permettant de rencontrer les autres, d'œuvrer avec eux, de former des collectifs, de réaliser des choses avec les autres* ».

Une autre difficulté rencontrée lors de la réalisation de cette partie a été l'organisation des différentes interviews et le lieu de rencontre de ceux-ci. A chaque fois, je me suis adressée à un responsable afin de présenter ma démarche et proposer de venir interroger cinq travailleurs. Ce sont les responsables eux-mêmes qui ont choisi les personnes que j'ai interrogées. Ce qui peut en partie biaiser les résultats.

De plus, il est arrivé que le lieu de rencontre ne se prête pas à la discussion franche étant donné qu'il était situé dans un lieu de passage ou proche du bureau de la direction. Les travailleurs peuvent avoir volontairement caché une partie de leur ressenti professionnel.

Nous allons étudier ce phénomène d'ambiance au travail chez des travailleurs à temps partiel et/ou dont l'horaire est variable dans une perspective de sociologie organisationnelle, et plus précisément de l'interprétativisme symbolique (Léonard, Letor, Mahieu, Taskin, & Vanneste, 2009) Cette sociologie particulière « *s'intéresse à la façon dont les individus construisent le sens de leur action dans les interactions* » (Avril, Cartier, & Serre, 2010). Elle stipule que les individus interprètent leur environnement de travail en fonction de leur vécu et expériences précédentes. Cela entraîne des interprétations différentes et subjectives de la réalité. C'est pour cette raison que nous allons étudier et vérifier nos hypothèses dans quatre magasins de grande distribution différents. Il s'agira de Colruyt, Carrefour, Färm et D'Ici. Cela permettra d'analyser un échantillon plus conséquent, de 20 personnes, dans le but d'être le plus objectif possible.

Afin d'appréhender notre terrain, Jean-Daniel Reynaud sera notre référence. En effet, comme présenté précédemment, il aborde la sociologie des organisations sous un regard « politique » et psychosocial. Dans cette perspective, l'entreprise est vue comme une « *construction sociale* » et pas comme une « chose ». Concernant la méthode de collecte de données, pour répondre à nos deux questionnements, des entretiens semi-directifs seront réalisés aussi bien avec les travailleurs, qu'avec les gérants. Ce choix est dû au fait que Reynaud nous invite à analyser la manière dont les règles imposées par la hiérarchie sont appliquées par les personnes concernées. Une analyse quantitative aurait pu nous permettre de répondre à notre premier cas. Mais, en ce qui concerne le deuxième cas, un questionnaire purement quantitatif

n'aurait pas été suffisant et ne nous aurait pas apporté toutes les réponses possibles afin de cerner les perceptions de chacun et l'impact de cette ambiance de travail sur la compétitivité. Nous allons donc interroger 20 travailleurs du secteur de la grande distribution ainsi que 4 gérants de supermarché.

Afin de cibler nos recherches et recenser toutes les informations nécessaires pour notre analyse, un guide d'entretien<sup>6</sup>, structurant les points qui devront être abordés, a été rédigé. Il a été élaboré pour nous permettre de vérifier nos hypothèses en les confrontant à la réalité.

Le premier cas concerne l'adoption, de la part des organisations, de la flexibilité temporelle pour accroître au maximum leur compétitivité. Il sera question de s'intéresser aux dispositifs généraux que les entreprises mettent en place pour accroître leur productivité et de voir, en fonction des entretiens, si une approche sur la flexibilité des temps et des horaires de travail est envisagée et/ou développée par les gérants. L'objectif est également de constater l'éventuel lien entre les contraintes économiques liées à la concurrence sur le marché et l'adoption de cette forme de flexibilité.

Concernant la deuxième problématique, à savoir qu'il existe des perceptions différentes de la part des travailleurs à temps partiel et/ou dont les horaires sont variables de l'ambiance au travail, les entretiens avec les travailleurs seront principalement étudiés. Au travers plusieurs questions, nous allons essayer d'une part de cerner la perception du travailleur interrogé face à l'ambiance au travail vis-à-vis de ses collègues et d'autre part les raisons qui expliquent celle-ci.

Pour des soucis de confidentialité, les enseignes seront présentées au début de notre partie d'analyse mais l'adresse des magasins qui m'ont accueillie ne sera pas communiquée. Nous estimons que la stratégie d'une enseigne est générique sur l'ensemble du territoire de la Wallonie. L'objectif de ce mémoire n'est pas de faire une analyse critique des enseignes mais bien de percevoir, de façon générale, la manière dont les entreprises s'adaptent au marché et à ses évolutions et l'éventuel impact que celle-ci peut avoir sur l'ambiance au travail.

---

<sup>6</sup> Les deux guides d'entretien se trouvent en annexe A et B

---

## SECTION IV –

### ANALYSE

---

Cette section a pour but de corréler les informations reçues au travers des différents entretiens avec notre revue de la littérature et notre cadre d'analyse afin de répondre à nos problématiques et à notre question de départ qui est, pour rappel, « *dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraîne-elle l'adoption d'une flexibilité temporelle qui pourrait avoir un impact sur la perception de l'ambiance au sein du collectif de travail ?* » Pour ce faire, nous avons scindé cette section en différents chapitres.

Le premier chapitre concerne le secteur de la grande distribution. Il s'agira ici de définir ce concept, de présenter ce secteur qui subit des transformations constantes et de préciser les enjeux liés notamment à son développement international.

Le deuxième chapitre présentera les quatre entreprises qui ont accepté de me recevoir afin de réaliser les entretiens nécessaires pour cette analyse. Il s'agira de présenter l'enseigne et quelques informations propres au magasin interrogé ainsi qu'un tableau comparatif. Pour des raisons de confidentialité, le lieu précis du magasin ne sera pas indiqué. Nous estimons qu'une même enseigne adopte la même stratégie de compétitivité, qu'importe le lieu d'implantation de celui-ci.

Le troisième chapitre abordera la première problématique que nous souhaitons vérifier, « *les entreprises adoptent une flexibilité du temps de travail afin d'accroître au maximum leur compétitivité* » et tentera de confirmer ou d'infirmer celle-ci en confrontant des parties d'extraits d'interviews avec notre revue de la littérature.

Le dernier chapitre analysera la deuxième problématique, « *la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception du travailleur vis-à-vis de l'ambiance au travail* » en confrontant également, les informations reçues en entretien et notre état de l'art.

## CHAPITRE 1 : LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

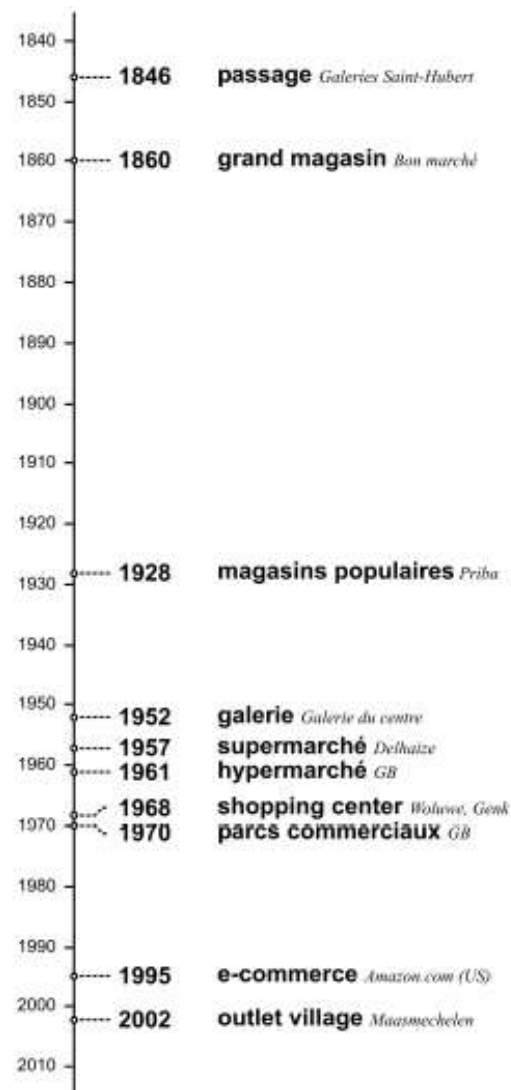
### A. TERMINOLOGIE ET ÉVOLUTION

Dans notre recherche, nous allons analyser un seul type de magasin faisant partie du secteur de la grande distribution : le supermarché. On définit le supermarché comme étant un « *établissement de vente au détail en libre-service réalisant plus de deux tiers de son chiffre d'affaires en alimentation et dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2500 m<sup>2</sup>* (INSEE<sup>7</sup>, 2016).

On les dissocie des surfaces telles que les hypermarchés. La différence entre ces deux types de magasins réside dans la surface commerciale de plus de 2500 m<sup>2</sup> et dans la vente de produits alimentaires et non-alimentaires. On parle également de centres commerciaux, définis comme des bâtiments capables d'accueillir plusieurs commerces sous un même toit et les parcs commerciaux qui représentent un groupement de grands commerces différents sur un même espace géographique, leur permettant de bénéficier de structures communes telles que des parkings (Grimmeau & Wayens, 2016).

Sur la ligne du temps, nous pouvons constater l'évolution de la place des commerces et des innovations du secteur depuis 1846 jusqu'en 2002. Delhaize est le premier supermarché qui a ouvert ses portes en 1957.

C'est également cet enseigne qui s'est développée la première au niveau international et plus particulièrement sur le marché européen, en ouvrant le premier supermarché en Italie.



Graphique ⑤ : Chronologie des nouvelles formes de commerce en Belgique (Grimmeau & Wayens, 2016)

<sup>7</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

Dans le secteur deux innovations importantes sont apparues : le caddy et le libre-service. Cela a entraîné une baisse des prix et une hausse du chiffre d'affaires car les clients achetaient des quantités plus importantes. Ce n'est qu'en 1961 que le premier hypermarché ouvre ses portes en Europe, à Auderghem. Il s'agissait d'un Super Bazar, aujourd'hui repris sous le nom de Carrefour. En Belgique, dès les années 1968, les centres commerciaux apparaissent et enfin, les parcs commerciaux en 1970 (Grimmeau & Wayens, 2016).

En 2014, le secteur de la grande distribution représente 44,2 € milliards de chiffre d'affaires, 26.000 points de vente et 117.000 travailleurs (Coméos, 2017). Nous verrons ultérieurement l'évolution des principales enseignes de magasin de ce secteur d'activité.

## **B. UN SECTEUR EN TRANSFORMATION CONSTANTE**

Depuis plusieurs années, le secteur de la grande distribution développe de nouvelles méthodes de travail dû, entre autre, à l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication<sup>8</sup> sur le marché du travail. Par exemple, depuis que les NTIC sont accessibles à un plus grand nombre de personnes, l'e-commerce a fait son apparition, permettant ainsi aux clients de commander leurs courses en ligne, tout en restant chez eux (Moati, Jauneau, & Lourdel, 2010). Cette réalité a amené plusieurs enseignes à développer et à personnaliser leur site internet. A la fois pour s'adapter aux nouvelles attentes de la clientèle mais également pour répondre à leurs propres besoins, à savoir attirer le client pour augmenter leur chiffre d'affaires.

Une autre innovation consiste à responsabiliser le client et à lui permettre, par exemple, de scanner lui-même ses articles en caisse. Toutes ces innovations se sont développées dans les entreprises du secteur avec comme but de maintenir ou d'accroître leur chiffre d'affaires, leur productivité et donc leur compétitivité.

---

<sup>8</sup> Que nous appellerons NTIC

Depuis plusieurs années, on constate une évolution liée à de nouveaux comportements des consommateurs. Ces derniers veulent davantage faire attention à leur alimentation et se tournent vers la distribution alternative, biologique et locale, au dépens de l'hyperconsommation, valorisée dans les commerces de grande distribution (Moati, Jauneau, & Lourdel, 2010).

### **1. Une concurrence essentiellement par les prix**

Toute entreprise doit être compétitive sur le marché afin de maintenir ses activités économiques malgré la concurrence. Ce principe a été abordé dans le premier chapitre de ce mémoire. Comme nous l'avons écrit précédemment, une des manières d'être compétitif est d'agir sur les prix de vente. Il existe deux types de stratégies dominantes. La stratégie de volume, qui consiste à proposer des prix de vente plus bas que ses concurrents afin d'attirer un maximum de clients. Certaines enseignes vont même jusqu'à rembourser la différence si un client trouve un produit identique moins cher ailleurs. Cependant, pour pouvoir proposer des prix bas, il faut que le coût de production soit également faible, sans quoi aucune marge bénéficiaire ne sera perçue et l'entreprise ne fera aucun profit (Bardelli, 2016). La deuxième stratégie des entreprises du secteur est la stratégie de différenciation. Les entreprises qui utilisent cette stratégie proposent des produits avec des prix supérieurs mais dont la qualité ou les services liés sont également supérieurs.

En théorie, dans un contexte concurrentiel, les prix sont fixés de manière exogène sur le marché c'est-à-dire que l'entreprise fixe un prix de vente en fonction de la concurrence. Elle n'a donc pas une grande marge décisionnelle par rapport à ce montant et ne peut pas jouer sur les prix pour accroître son profit. Si sa marge d'action sur les prix est faible et qu'elle veut garder ou accroître son profit, elle ne peut donc pas agir que sur ses coûts de production. Plus ceux-ci seront faibles, plus elle pourra générer des profits et/ou proposer un faible prix de vente, qui sera attractif pour beaucoup de clients (Bardelli, 2016).

Dans le secteur de la grande distribution, étant donné que les prix de vente ont tendance à diminuer, suite entre autre, à la mondialisation<sup>9</sup>, les firmes du secteur ont tendance à adopter des stratégies de volume et à jouer sur leur prix afin d'attirer le plus de clients possibles (Bardelli, 2016). Elles y arrivent en diminuant au maximum leurs couts d'exploitation (Neysen, 2016). Cependant, la préoccupation de certains clients à propos de leur mode de consommation ne cesse d'augmenter (Standaert, 2015). Pour une partie de la population, la qualité prend davantage le pas sur le prix dans les choix qu'elle opère.

Le consommateur n'hésite pas à payer un produit un peu plus cher afin de consommer mieux. Plusieurs raisons peuvent expliquer le développement de ce marché (Standaert, 2015) :

- « *La sécurité alimentaire* » : les consommateurs ont tendance à davantage contrôler les étiquettes à la recherche de produits sans parabènes, sans pesticides ni colorants et dont les qualités nutritionnelles sont bonnes ;
- « *L'aspect pratique* » : des personnes ont de moins en moins la possibilité de cuisiner eux-mêmes, souvent par manque de temps. C'est pourquoi, pouvoir manger un produit sain, de qualité et déjà préparé est devenu intéressant.
- « *Un plaisir gustatif et un bien-être* » : les clients auront par exemple davantage tendance à se rendre dans un bistro ou dans un restaurant étoilé où ils sont sûrs de la qualité plutôt que dans un snack. Mais pour certains, ce plaisir passe également par celui de faire ses courses, de choisir ses aliments, de prendre du temps dans le magasin (Lempereur, 2015).
- « *Une attention à l'éthique* » : le consommateur achètera davantage des produits issus du commerce équitable.
- « *Une attention à l'environnement* » : de plus en plus de personnes sont sensibles à l'environnement notamment à la diminution des emballages et des déchets. Il achètera plus de produits locaux et de saison.

---

<sup>9</sup> Cette notion de prix de vente moins cher lié à la mondialisation sera abordée ultérieurement.

Pour rencontrer les différentes préoccupations des consommateurs et répondre aux demandes, les grandes surfaces ont développé des rayons bios, des produits provenant du commerce équitable, des circuits courts, etc. Ces rayons sont promus et mis en avant. Même si cette mesure a été imposée par l'Etat, pour se donner une image « proche de la nature », les magasins font également attention à l'environnement en acceptant, par exemple, la suppression des sacs plastiques.

## **2. Un secteur en changement et en restructuration**

Nous pouvons considérer que le secteur de la grande distribution est dynamique. Il connaît à la fois des moments de restructuration et des moments de développement et de changements. Par exemple, l'arrivée des NTIC qui demandent aux entreprises du secteur de s'adapter quotidiennement afin d'être plus productives et donc accroître leur chiffre d'affaires.

Plusieurs raisons peuvent expliquer les restructurations vécues par les entreprises du secteur. On entend par restructuration, « *un ensemble d'opérations dont l'objectif est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise* » ou encore un « *ensemble d'activités entreprises par le management d'une organisation et destinées à améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité* » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, 2017).

Depuis de nombreuses années, le secteur de la grande distribution est en évolution. Dans le tableau ci-après, nous retrouvons les différentes grosses enseignes du secteur qui ont connu une restructuration (Vandendooren, 2014) (Vandendooren, 2002) (Belga, 2014) (L'avenir, 2017).

ANNEE	ENSEIGNES	TYPE DE RESTRUCTURATION	CONSEQUENCES
2010	Carrefour	Licenciements et fermeture de magasins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fermeture de 14 hypermarchés ;</li> <li>• Fermeture de 7 supermarchés</li> <li>• En Flandre, 7 magasins sont franchisés ;</li> <li>• En Wallonie, le groupe Mestdagh reprend 3 hypermarchés et 16 supermarchés.</li> </ul>
2014	Makro et Metro	Licenciements et rationalisation	Départ de 374 emplois sur les 3.000.
2014	Cora	Licenciements et rationalisation	Départ de 500 emplois.
2015	Delhaize	Licenciements et fermeture de magasins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ de 1.800 travailleurs ;</li> <li>• 9 magasins sont franchisés ;</li> <li>• Fermeture d'un supermarché.</li> </ul>
2016	Delhaize	Fusion avec le groupe AHOLD, groupe néerlandais	Développement du groupe notamment à l'étranger.
Jusque fin 2018	Makro et Metro	Licenciements et spécialisation des magasins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ de 500 emplois sur les 2700</li> <li>• Redéfinition de la stratégie : L'enseigne Métro se spécialise pour le secteur professionnel de l'horeca.</li> <li>• Makro s'ouvre à tout public</li> </ul>

Une des raisons qui peut expliquer ces restructurations est l'adoption, pour les entreprises faisant partie de la commission paritaire n°202, des 35 heures pour un travail équivalent temps plein (Commission paritaire des employés du commerce de détail alimentaire, 2012). Selon une étude menée dans le secteur de la grande distribution, cette réduction du temps de travail s'est traduite par une plus grande flexibilité des horaires de travail.

La première étude dans le secteur (Melchior, 2007) prouve que suite à cette réduction du temps de travail, les entreprises ont instauré des adaptations du temps de travail. Les travailleurs sont invités à travailler 40, voire 42 heures par semaine en échange de journée de repos à titre compensatoire.

Ces restructurations peuvent être également la résultante d'un changement de stratégie. Par exemple, plusieurs grosses restructurations ont eu lieu chez Carrefour, puis chez Delhaize. Ceux-ci ont décidé de miser sur le principe de la franchise (Van Apeldoorn, 2015). Cela leur a permis de réduire leurs effectifs et donc de diminuer leurs coûts fixes<sup>10</sup>. Ces deux enseignes estiment être plus compétitives grâce à cela étant donné que les investissements et les frais de personnel sont effectués par les franchisés eux-mêmes. De plus, ceux-ci sont sous statut d'indépendants et peuvent donc être davantage flexibles, ouvrir tard et le dimanche sans réel impact au niveau du cout salarial pour les enseignes (Fockedey, 2012).

Le franchisé paye à son enseigne un pourcentage du chiffre d'affaires, indépendamment du jour ou de l'heure des prestations. Les larges horaires d'ouverture permettent d'atteindre un plus grand nombre de clients. Cela a pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité du magasin. Les indépendants utilisent du personnel qui sont entièrement à leur charge (Grimmeau & Wayens, 2016).

---

<sup>10</sup> Définit comme « l'ensemble des coûts, indépendants du niveau d'activité, dont l'entreprise doit s'acquitter pour son bon fonctionnement » (Vernimmen, 2017)

### **C. UNE DIMENSION INTERNATIONALE**

Les entreprises pensent à s'internationaliser lorsqu'elles atteignent une taille importante. Comme nous l'avons vu, pour combler les prix bas, la logique de développement est basée sur la vente d'un volume important de produits. Les entreprises du secteur développent des stratégies différentes. Elles s'orientent de trois manières différentes possibles : une internationalisation en amont, en aval ou avec des formes parallèles d'internationalisation :

- Elles vont chercher à étendre leur activité principale (la vente de détail), quitte à élargir leurs frontières, leur secteur d'activités ;
- Elles vont chercher à maîtriser l'entièreté de la chaîne de production, de la naissance à la destruction du produit et avoir un contrôle total des prix de production. Cela implique une intervention au niveau de l'approvisionnement et la production qui ne tient pas nécessairement compte des limites géographiques ;
- Elles vont chercher à être totalement indépendante d'une région géographique par rapport à leur rentabilisation.

Pour démontrer cette dimension internationale importante, le tableau ci-après reprend les enseignes de supermarché les plus connues et le lieu d'implantation de leur siège social :

<b>Nom de l'enseigne</b>	<b>Lieu du siège social</b>
Mestdagh	Belgique
Colruyt	Belgique
Färm	Belgique
Delhaize	Pays-Bas
Aldi	Allemagne
Lidl	Allemagne
Intermarché	France
Carrefour Market	France

## CHAPITRE 2 : LES QUATRE ENSEIGNES INTERROGÉES

Ce chapitre a pour objectif de présenter les enseignes interrogées, à savoir, pour rappel, le groupe Colruyt, le groupe Mestdagh, le groupe Färm et le magasin d'Ici (BNB, 2017).

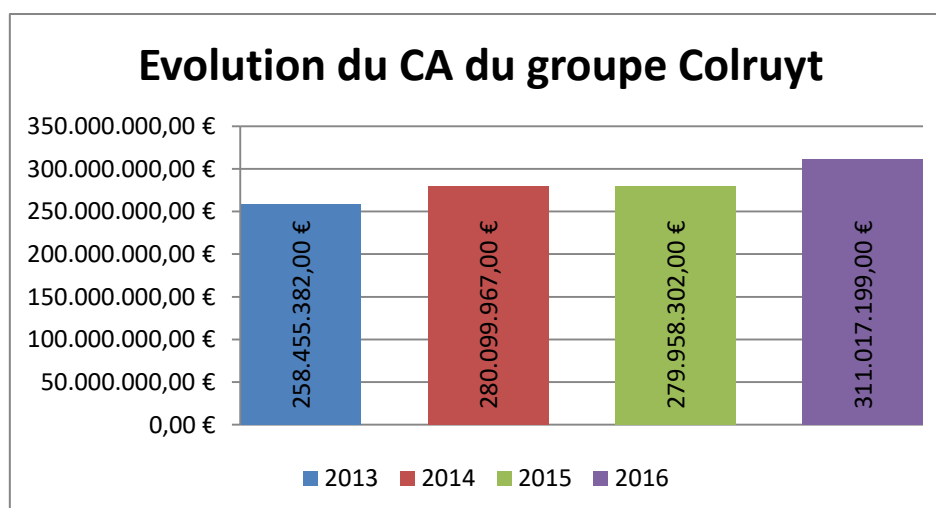
### A. LE GROUPE COLRUYT

Colruyt est une Société Anonyme dont le siège social se situe, en Belgique, à Hal. Il possède 359 magasins en propre et 429 franchisés, sous la marque Spar, Alvo, etc. (Colruyt, 2015).

Colruyt a développé deux marques en propre, Bony et Everyday. La stratégie entre ces deux marques est différente. La marque Bony a été conçue dans une stratégie de volume, le produit a une valeur identique à un produit de qualité équivalent d'une autre marque mais le prix est inférieur au prix de référence. L'autre marque a été pensée dans une stratégie de différenciation dont le but est de concurrencer les magasins Discount en proposant un produit de moins bonne qualité à un prix inférieur à ses concurrents (Colruyt, 2015).

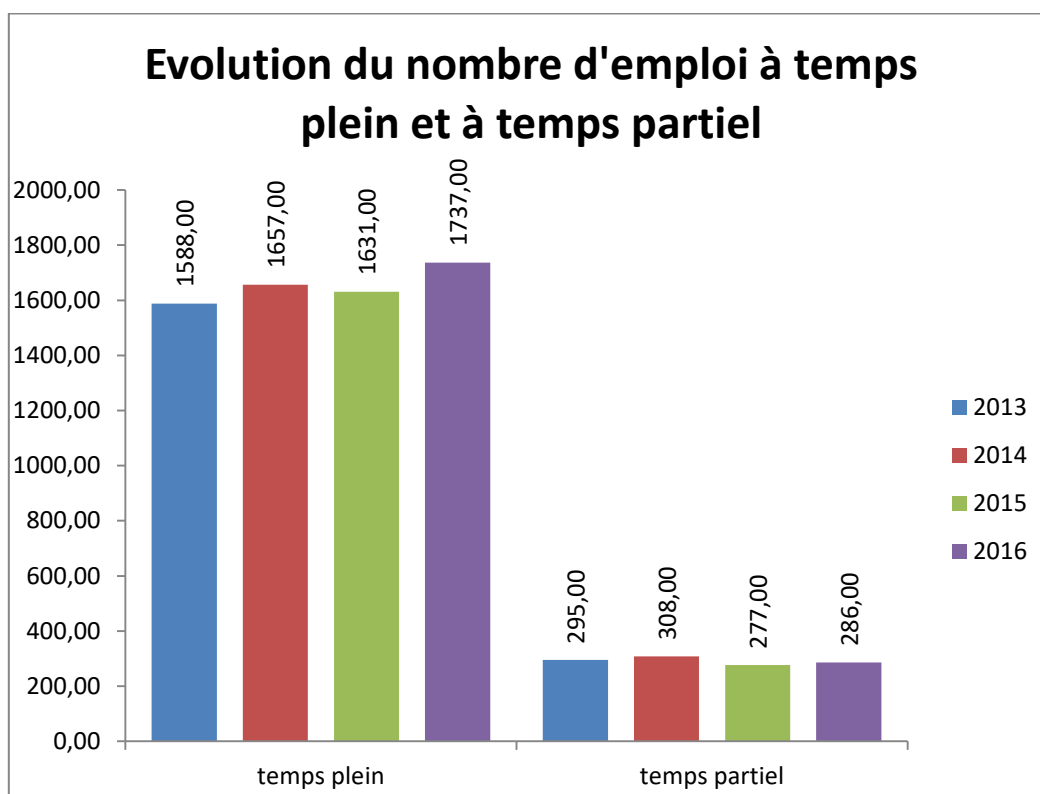
#### 1. Evolution du chiffre d'affaires

Sur les quatre dernières années, le chiffre d'affaire du groupe Colruyt a augmenté de presque 20,5 % en passant de 258.455.382 € à 311.017.199 € en 2016 (BNB, 2017).



## **2. Evolution du nombre d'emploi à temps plein et à temps partiel**

Dans le groupe Colruyt, contrairement au groupe Mestdagh, comme nous le verrons ultérieurement, les temps plein sont largement majoritaires et représentent en 2016 : 85,8 % de l'emploi. On peut constater que le nombre de travailleurs temps plein a évolué de 9% entre 2013 et 2016 tandis que les emplois à temps partiel ont diminué de 3%. Pour rappel, le chiffre d'affaire a progressé de 20% (BNB, 2017).

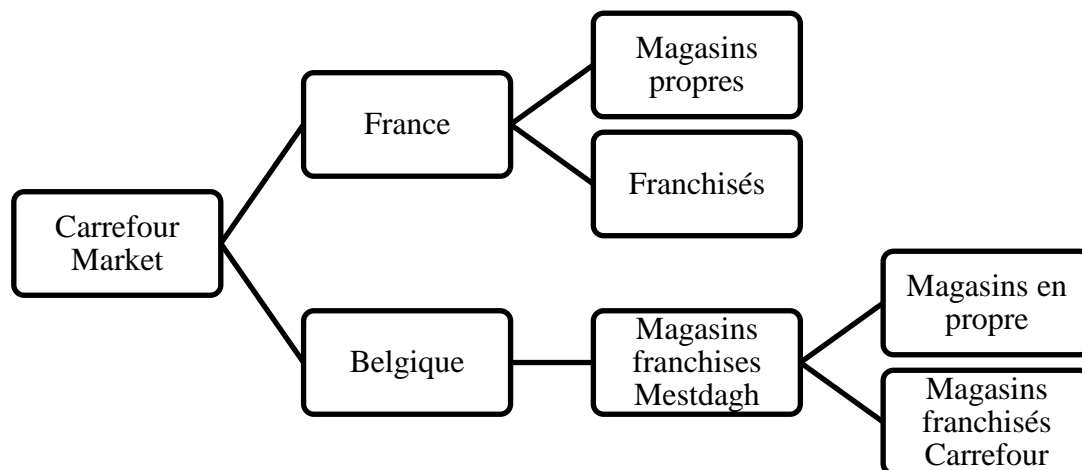


## **B. LE MAGASIN CARREFOUR FRANCHISÉ MESTDAGH**

La majorité des magasins de Carrefour sont franchisés Mestdagh, suite à la restructuration que Carrefour a connu, comme nous l'avons vu précédemment. Mestdagh est lui-même une master franchise du groupe Carrefour Market dont le siège social se situe en France (Groupe Mestdagh, 2017).

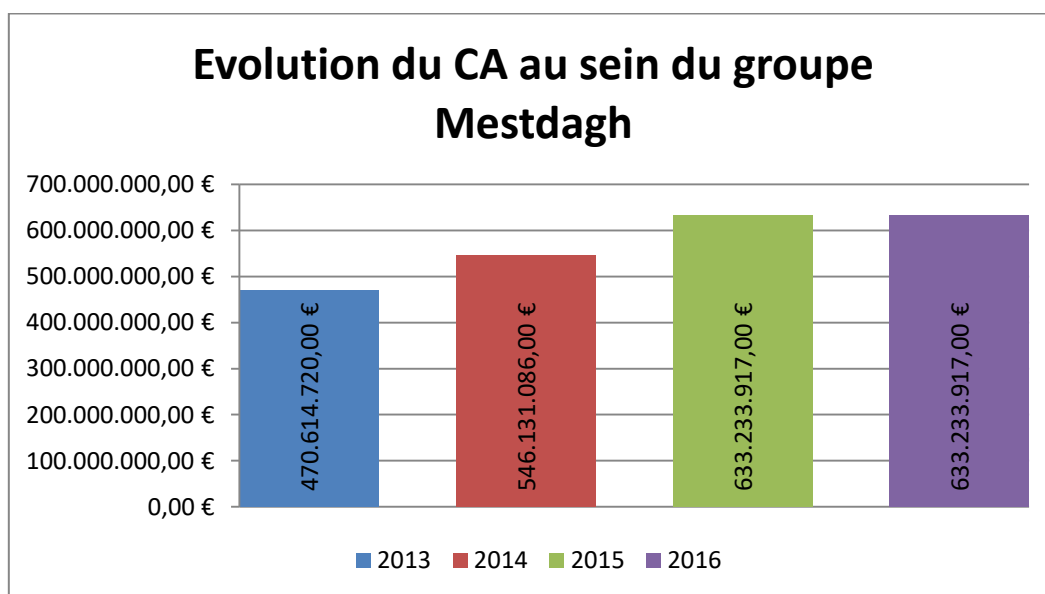
Le groupe Mestdagh, constitué en Société Anonyme possède 99 magasins en propre ainsi que 31 franchisés. Le siège social se situe à Gosselies.

Ce qui signifie que les franchisés belge Carrefour sont franchisés sur deux échelons, comme nous le voyons dans le graphe ci-après :



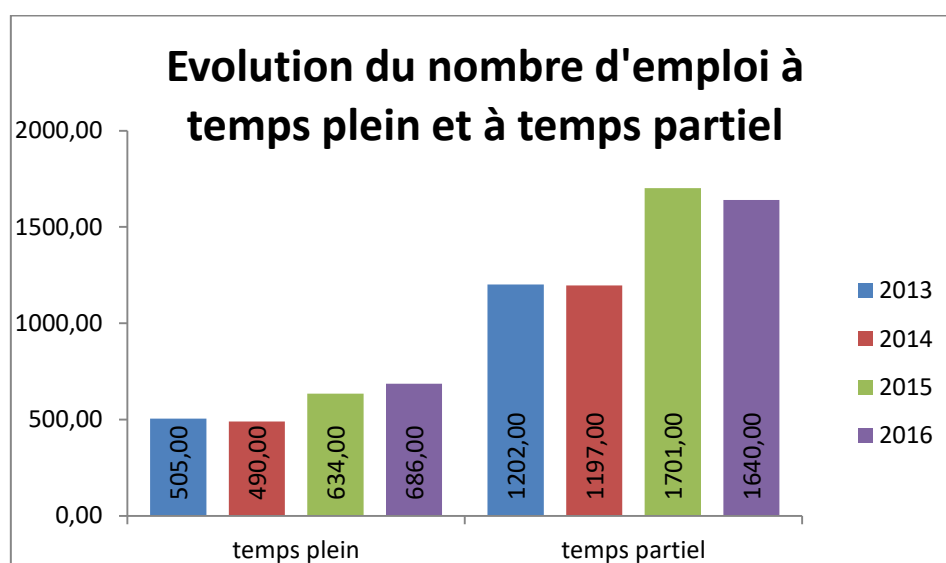
### 1. Evolution du chiffre d'affaires

Sur les quatre dernières années, le chiffre d'affaire du groupe Mestdagh a augmenté de 34,5 % en passant de 470.614.720 euros à 633.233.917 euros en 2016. Pour accroître son chiffre d'affaires, les magasins possèdent leurs marques propres : la marque Carrefour (BNB, 2017).



## 2. Evolution du nombre d'emploi à temps plein et à temps partiel

Dans le groupe Mestdagh, les temps partiels représentent en 2016 : 70,5 % de l'emploi. On peut cependant constater que le nombre de travailleurs temps plein évolue dans la même proportion que les emplois à temps partiel, de 505 TP en 2013 à 686 TP en 2016 pour 1.202 temps partiel en 2013 à 1.640 en 2016. Cela représente une progression de l'emploi de 36 %, identique quelque que soit le type de contrat (BNB, 2017).

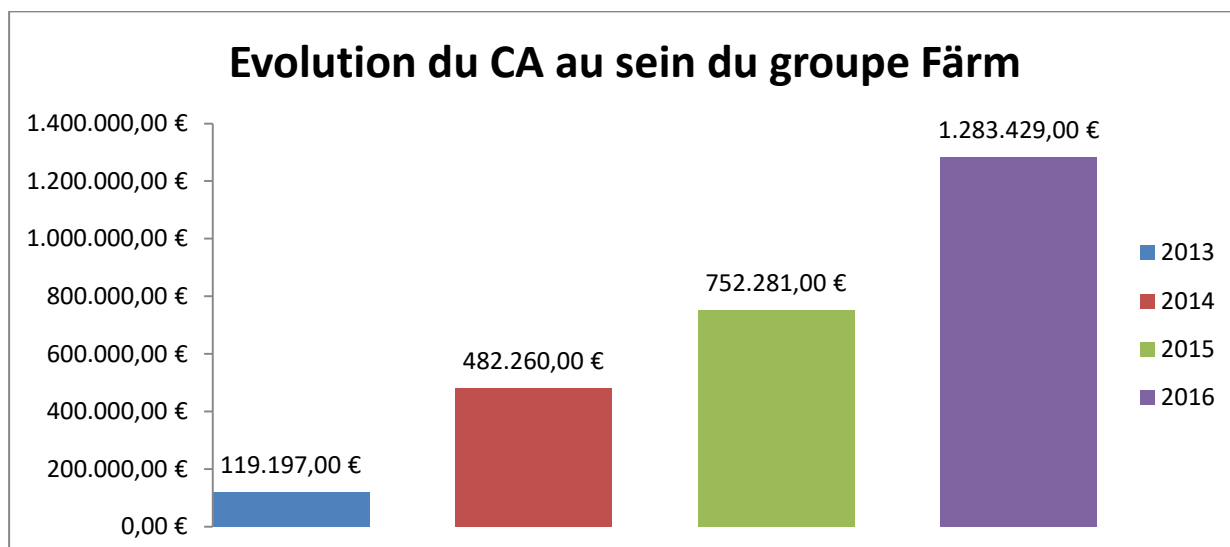


## C. LE GROUPE FÄRM

La première enseigne Färm a été créée le 28 août 2009. Depuis, elle n'a pas arrêté de se développer. Les magasins ont tous un statut de société coopérative à responsabilité limitée (SCRL). A l'heure actuelle, il existe 7 magasins, dont 4 qui ont ouvert en 2016. Ils proposent une alimentation alternative, exclusivement bio. Le siège central est situé à Bruxelles. Les actionnaires peuvent être aussi bien des investisseurs que des travailleurs ou même des clients (Moniteur belge, 2017).

Chaque magasin étant autonomes, les informations économiques (chiffre d'affaires) et l'évolution du personnel sont le résultat de l'addition des différents chiffres disponibles. Les informations des lieux ouverts en 2016 ne sont pas encore disponibles et ne sont donc pas reprises dans les tableaux ci-dessous (Moniteur belge, 2017).

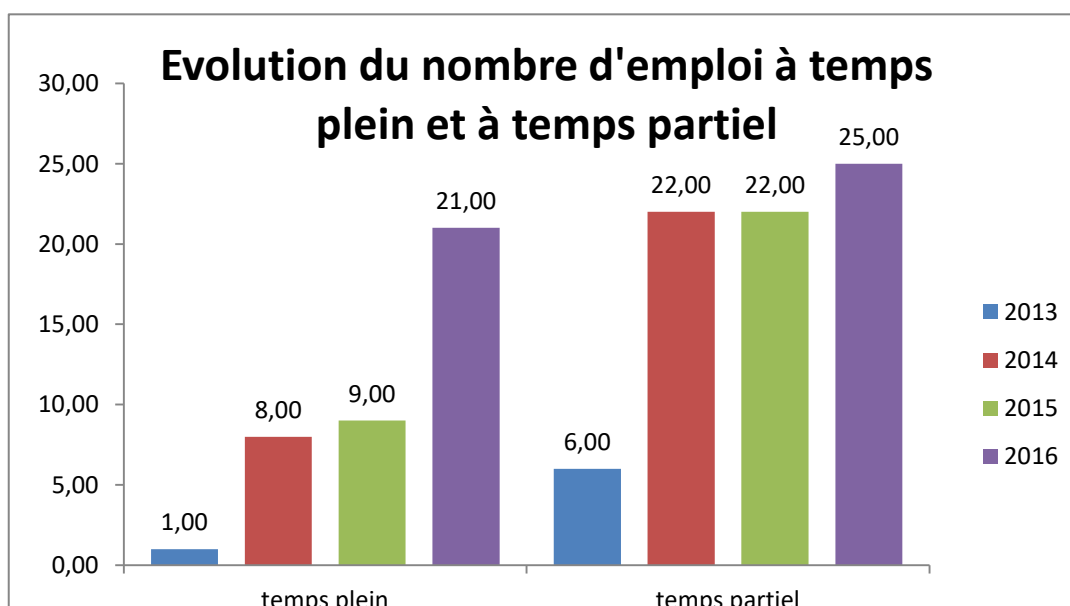
## 1. Evolution du chiffre d'affaires



Sur les quatre dernières années, le chiffre d'affaire cumulé des enseignes Färm a augmenté de 976 % en passant de 119.197 euros en 2013 à 1.283.429 euros en 2016. Cette progression tenterait à montrer que de plus en plus de clients sont attirés pour ce type de supermarché et de produits (BNB, 2017).

## 2. Evolution du nombre d'emploi à temps plein et à temps partiel

Dans l'enseigne Färm, l'emploi temps plein est important et représente en 2016 : 45,5 % de l'emploi total. Entre 2013 et 2016, l'emploi temps plein a augmenté de 2100 % et l'emploi à temps partiel a progressé de 416 % (BNB, 2017).



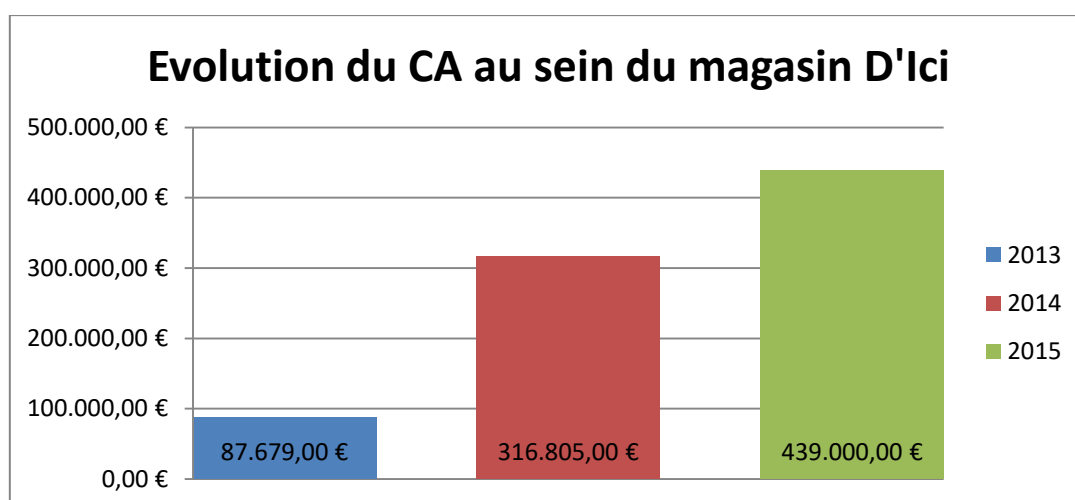
## **D. LE MAGASIN D'ICI**

L'enseigne D'Ici a été créée le 27 juin 2012 à l'initiative d'un membre de la famille Mestdagh mais elle ne fait pas partie du groupe Mestdagh (Moniteur belge, 2017).

Elle a la particularité à la fois d'être sur un type de produit spécifique, les produits locaux et/ou équitables et d'avoir, comme le groupe Färm, un statut juridique peu présent dans le secteur des supermarchés : une coopérative à responsabilité limités (SCRL). C'est un choix politique qui a été fait par les fondateurs. Suivant les statuts de la société, les producteurs locaux peuvent devenir actionnaires de l'entreprise. Les fondateurs font le choix de privilégier l'objet social de la société plutôt que le retour sur investissements. Les dividendes aux actionnaires sont limités et ne peuvent dépasser le pourcentage fixé par le Conseil National de Coopération (Moniteur belge, 2017). A l'heure actuelle, il n'existe qu'un seul magasin. Une seconde enseigne qui se trouvait à Hannut a été fermée (Moniteur belge, 2017).

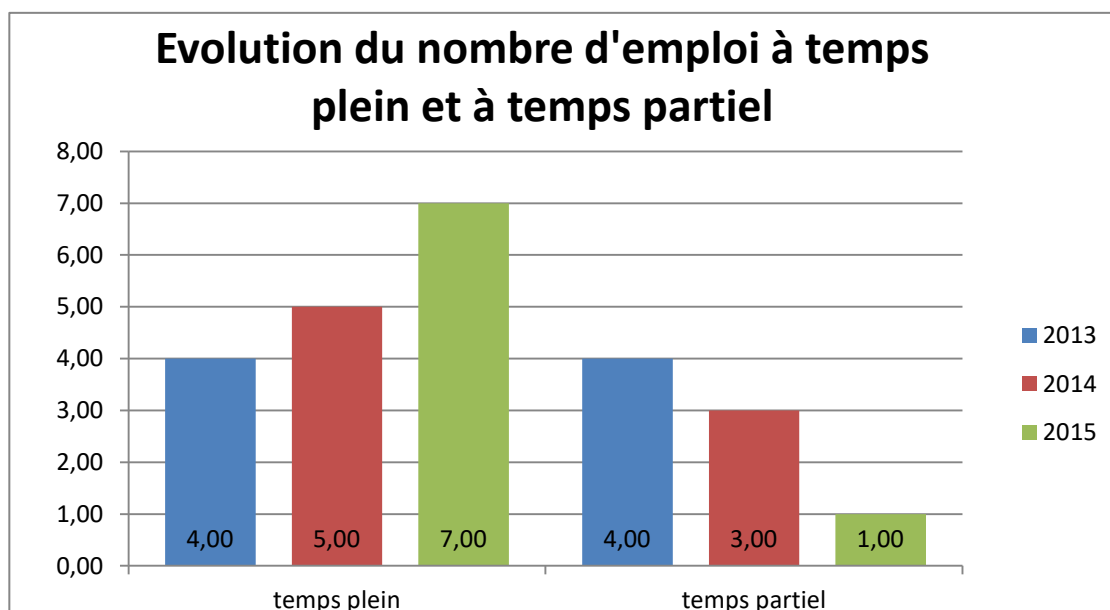
### **1. Evolution du chiffre d'affaires**

Sur les trois dernières années (les comptes 2016 n'ont pas encore déposé sur le site de la Banque Nationale Belge), le chiffre d'affaires de l'enseigne D'Ici a augmenté de 400 % en passant de 87.679 euros en 2013 à 439.000 euros en 2016. Cette progression tenterait de montrer que la clientèle pour ce type de supermarché croît (BNB, 2017).



## 2. Evolution du nombre d'emploi à temps plein et à temps partiel

Dans l'enseigne D'ICI, les temps plein sont largement majoritaires et représentent en 2015 : 87,5 % de l'emploi. On peut constater que le nombre de travailleurs temps plein a progressé de 75% par rapport à 2013 tandis que le nombre d'emplois à temps partiel a diminué dans la même proportion (BNB, 2017).



## LES QUATRE ENTREPRISES ANALYSÉES

Nous avons décidé de nous focaliser sur quatre entreprises du secteur afin d'être le plus objectif possible dans nos réponses. Nous avons volontairement choisi d'interroger deux entreprises dont la démarche est classique et deux dont la démarche est alternative avec, pour chacun, des particularités. Ce tableau résume les caractéristiques importantes à connaître :

<b>Caractéristiques</b>	<b>Entreprises dont la démarche est classique</b>		<b>Entreprises dont la démarche est alternative</b>	
Enseignes	Colruyt	Carrefour	Färm	D'Ici
Statut	Magasin en propre	Franchisé	Coopérative	Coopérative
Stratégie(s)	« Stratégie de volume » et « stratégie de focalisation par la différenciation à bas prix » Le but est de proposer des produits avec les prix les moins chers possibles, quitte à baisser la qualité	« Stratégie de volume » Le but est d'atteindre le maximum de clients en proposant des prix attractifs	« Stratégie de différenciation » Le but est de cibler un large public mais avec une offre de meilleure qualité et donc un prix supérieur	« La stratégie de focalisation (par la différenciation) » Le but est de cibler un public restreint, voire une niche avec une offre de meilleure qualité et donc un prix supérieur
Nombre de travailleurs	26	19	14	9
Temps de travail	90% de temps plein	66% à temps plein	+ de 40% à temps plein	55% à temps plein
Tournante des horaires	Tous les mois	Tous les 15 jours	Tous les 15 jours	Tous les mois

## **CHAPITRE 3 : UNE FLEXIBILITÉ POUR MAINTENIR SA COMPÉTITIVITÉ**

---

Dans ce chapitre, il s'agit de confirmer ou d'infirmer notre première problématique selon laquelle les entreprises du secteur de la grande distribution adoptent des stratégies de flexibilité dans le but d'accroître au maximum leur compétitivité. A travers nos analyses, nous pouvons vérifier si ce cas est confirmé pour l'ensemble des entreprises interrogées.

### **A. UNE STRATÉGIE QUI DICTE UN MODE DE PENSÉE**

Comme nous l'avons mis en avant, il existe deux stratégies principales, une stratégie de volume, qui a pour but d'attirer le maximum de personnes possible en proposant des prix bas et une stratégie de différenciation qui a pour objectif de proposer des produits dont les prix sont plus élevés mais avec un gage de qualité. En fonction des stratégies développées par les enseignes, tant les travailleurs que les gérants expriment, à plusieurs reprises dans les entretiens, les choix managériaux mis en avant.

#### **1. La stratégie de volume**

Deux des enseignes interrogées fonctionnent suivant cette stratégie : Colruyt et Carrefour.

Le gérant de chez Colruyt exprime clairement que l'enseigne propose des prix plus bas que ses concurrents. Cette stratégie que nous pouvons estimer transparente de la part de Colruyt envers les clients est également abordée par les travailleurs. Selon eux, il s'agit de la principale raison pour laquelle Colruyt est compétitif :

*« Le magasin fait en sorte que les prix soient les plus bas possibles »* [Travailleur de Colruyt].

*« Il y a des enseignes qui passent leur journée à faire de beaux rayons, etc. Il y a des clients qui recherchent ça mais il y en a qui recherchent le prix le plus bas, ils pensent à leur portefeuille avant la beauté du magasin »* [Travailleur de Colruyt].

Carrefour, qui adopte également une stratégie de volume mais qui la met moins en avant, considère que s'il est compétitif, c'est grâce à la grande diversité des produits que le magasin propose :

*« Chez nous, c'est le visuel qui est mis en avant et aussi la qualité. On développe des produits régionaux. Dans les produits issus de la culture bio, on a des marchandises diversifiées. On essaye de se démarquer en ayant des produits très variés et qui plaisent aux gens » [Travailleur de Carrefour].*

## **2. Une stratégie de différenciation**

Les deux autres enseignes interrogées, Färm et D'Ici adoptent ce type de stratégie. Aussi bien les deux gérants que les travailleurs des deux enseignes expriment cette différence par rapport aux entreprises du secteur qui adoptent des stratégies de volume :

*« Le magasin est compétitif car [...] on propose des prix justes que l'on peut justifier, en s'adaptant en fonction du fournisseur. On propose une philosophie, une façon de faire et de produire » [Gérant de Färm].*

*« Le prix des produits est lié au fait que ça soit bio ou local, ou les deux [...] ça fait partie intégrante du package » [Travailleur de Färm].*

*« [Le magasin est compétitif grâce à] une grosse partie de présentation [...] Le magasin est beau [...] C'est très agréable de venir dans ce magasin-ci [...] Ça donne envie » [Travailleur de Färm].*

*« Les gens préfèrent manger moins mais de meilleure qualité. Puis il y a également des clients qui viennent ici car ils ont les moyens financiers beaucoup plus faciles que d'autres et qui achètent sans regarder » [Travailleur de Färm].*

Chez D'Ici, cette recherche de la qualité est également exprimée, comme le montre très clairement l'extrait ci-après :

*« Ce qui attire les clients, c'est la qualité des produits que l'on propose. C'est la matière première de qualité. Les prix sont justifiés. Maintenant, tout le monde ne peut pas se permettre de faire ses courses ici » [Travailleur de D'Ici]*

Nous pouvons donc constater qu'il y a deux grandes stratégies : la stratégie de volume ou la stratégie de différenciation. Tous les travailleurs sont conscients de la stratégie adoptée par leur entreprise.

## **B. UNE APPROCHE-CLIENT MISE EN AVANT**

Aussi bien les gérants que les travailleurs expriment l'importance de faire un bon accueil aux clients, de proposer des services diversifiés afin de les attirer davantage et également d'être attentifs à leurs habitudes d'achat. Cela permet de leur proposer des biens et services adaptés à leurs besoins actuels. Une remise en question des produits se fait constamment afin de s'adapter aux évolutions du marché.

### **1. Une centrale qui définit les produits**

Les deux enseignes qui adoptent une stratégie de volume sont gérées entièrement au niveau de leur centrale.

Colruyt est totalement géré par sa centrale qui définit les produits proposés dans le magasin : « *Il y a un service qui étudie les marges bénéficiaires, les comportements des clients et qui nous livrent les marchandises en fonction du marché.* » Suite à cette analyse, « *c'est la centrale qui fixe les prix, les promotions, la manière de présenter les produits, etc.* » [Gérant de Colruyt]. La centrale cible donc les besoins des clients afin d'y répondre au mieux. Cela permet à l'enseigne, par exemple, de retirer de la vente un produit qui ne se vend plus et ainsi d'éviter des pertes mais également de vendre en plus grande quantité des produits qui ont du succès afin d'augmenter son profit.

Chez Carrefour, la centrale Mestdagh a également un grand rôle à jouer. « *Les quantités nous les décidons nous-même mais les camions et la fréquence, ce n'est pas nous* » [Gérant de Carrefour].

De plus, aussi bien le gérant de chez Colruyt que celui de chez Carrefour m'ont informé qu'ils recevaient des plans de la centrale pour définir à la fois l'emplacement des rayons ainsi que l'installation et la hauteur des produits dans ceux-ci. Ces gérants estiment que cela est une force. Le gérant de Colruyt met en avant le fait que s'il y a un nouveau travailleur qui vient travailler chez lui alors qu'il a déjà travaillé dans un autre Colruyt, il trouvera directement ses marques étant donné que tous les magasins se ressemblent.

Le gérant de chez Carrefour met en avant le fait qu'il ne soit pas toujours au courant des produits importants à mettre dans un rayon étant donné que c'est la centrale qui gère les achats et qui lui impose la place des produits. Par contre, il se sent déchargé de la tâche supplémentaire de trouver des produits, de savoir où les mettre et de vérifier s'ils sont bien vendus.

Vis-à-vis de cette approche-client mise en avant par l'entière des enseignes, les travailleurs de chez Carrefour estiment que le magasin fonctionne bien, grâce au panel de produits vendus ou de services « offerts ». Comme le fait d'être un point livraison/reprise Kiala.

*« On se différencie par rapport aux concurrents grâce aux services que l'on propose. On vend des bonbonnes de gaz, le Lotto, on a fait du service de nettoyage à sec, le système Kiala, etc. On a également été formé afin d'être très attentif aux clients. [...] Beaucoup de clients nous disent qu'on vient pour le personnel [...] L'ancienne école a été formée pour vraiment rendre service aux clients. Pour nous c'était naturel d'accompagner le client jusqu'au produit » [Travailleur de Carrefour].*

## **2. Une autonomie de gestion totale**

Chez les deux autres enseignes, qui adoptent une stratégie de différenciation, elles gèrent l'entière de leurs produits. Elles sont elles-mêmes en charge de trouver les produits, de les mettre dans un rayon, de vérifier si le produit est vendu, etc.

Les travailleurs de chez Färm expriment le fait que le magasin et le personnel sont chaleureux et que le magasin cherche à privilégier le client. Ils proposent des produits qu'ils définissent de qualité, choisis par les responsables de rayons, avec le responsable adjoint. Les produits sont tous bio mais pas exclusivement belges [interview du responsable adjoint de Färm].

*« On est un magasin coopératif dans le sens où on veut arriver, par notre modèle, à trouver un modèle durable qui soit intéressant pour les producteurs, les clients et pour les employés. On veut que chacun des intervenants y trouvent son compte [...] Donc si le travail est fait, ça veut dire qu'on arrive à vendre les produits des producteurs, les clients viennent acheter et sont heureux de l'assortiment qu'on propose et qu'on a des employés qui sont assez fiers de travailler et contents de venir travailler. Notre boulot est réussi » [Gérant de Färm].*

Chez D'Ici, ce sont les trois associés qui se rendent chez les producteurs de la région afin de trouver de nouveaux produits à vendre. Les jours de livraison sont fixés mais les producteurs peuvent arriver quand ils le souhaitent. Cela demande donc davantage de gestion et d'organisation car ils doivent être prêts à tout moment pour décharger et stocker la marchandise.

Nous pouvons donc constater d'une différence entre les entreprises qui adoptent une stratégie de volume qui dépendent de leur centrale, et les entreprises qui adoptent une stratégie de différenciation, qui sont entièrement autonomes dans la gestion de leur magasin. Comme nous l'avons démontré, le mode de fonctionnement est cohérent avec la stratégie de l'enseigne. D'un côté, la centralisation permet de diminuer les couts, de l'autre, chercher soi-même les produits permet de vérifier la qualité de ceux-ci.

### **C. UNE GESTION DU PERSONNEL DIFFÉRENTE**

Les quatre enseignes adoptent une gestion du personnel différente.

Chez Colruyt, la grande majorité des travailleurs est engagée en CDI à temps plein. Le magasin travaille avec des étudiants pour combler les horaires lorsqu'il n'y a pas assez de personnel pour atteindre le chiffre d'affaires prévu. Comme l'exprime l'un des travailleurs, *« on se base vraiment sur les heures prestées de l'année passée pour prévoir les heures qu'on a besoin pour cette année-ci. »*. Ces heures sont définies en fonction de la prévision du chiffre d'affaires à réaliser.

Chez Carrefour, l'enseigne travaille avec 19 travailleurs, des intérimaires et des étudiants. Le gérant de chez Carrefour externalise les tâches de gestion car, comme le démontre cet extrait, il estime que cela lui coûterait plus cher de le faire en interne que de le faire via une agence intérim : *« on externalise tout. C'est l'agence intérim qui fait les contrats d'étudiant par exemple. Sinon je devrais engager une personne administrative juste pour ça »*.

Cette réalité est très bien acceptée par les travailleurs, comme le prouve l'extrait suivant : « *dans la grande distribution c'est comme ça que ça se passe, il y a un nombre de CDI et tant qu'il n'y a pas de contrat qui se libère, tu attends. Ce sont les aléas de la grande distribution* ». Cette réalité est confirmée par le gérant, « *Il faut toujours attendre qu'il y ait une place qui se libère. Les CDI sont très prisés* ». Cependant, comme nous le verrons ultérieurement, ce fonctionnement peut avoir un impact sur l'ambiance au sein du collectif du travail.

Chez Färm, l'enseigne travaille de la même manière que chez Colruyt, avec des contrats à durée indéterminée et des étudiants.

Enfin, chez d'Ici, « *si les gérants atteignent un certain quota, ils peuvent se permettre d'engager une personne en plus* » [travailleur de D'Ici]. En dehors des salariés, l'enseigne travaille avec des intérimaires et des étudiants.

## **D. UNE VISION IDENTIQUE**

Malgré que les stratégies soient différentes, toutes les entreprises interrogées voient l'intérêt d'être flexibles en termes d'horaires de travail et/ou de temps de travail afin d'être compétitives. La majorité d'entre elles expriment le fait qu'elles ont un pot d'heures par semaine, voire par jour, à respecter pour atteindre le meilleur chiffre d'affaires possible.

### **1. La vision des gérants**

Chez Colruyt, l'importance d'être flexible est exprimée par le gérant comme suit :

*« Tout est calculé, la productivité est calculé, on sait voir à tout moment notre chiffre d'affaires. L'aspect rentabilité et efficacité sont très poussés. [...] Au niveau de l'organisation, on a un personnel assez flexible. Par exemple, si à treize ou quatorze heures, on se rend compte qu'on ne va pas faire notre chiffre et que l'organisation nous le permet, on va pouvoir renvoyer des gens ou si on voit qu'on est pris de cours, on peut leur demander de rester plus tard. Ils ne sont pas obligés de rester évidemment. On ne va jamais imposer à quelqu'un de rester. »*

*« Chaque jour je sais voir, en fonction du chiffre d'affaires, le nombre d'heures de travail qui a été effectué en trop pour avoir la meilleure productivité. »*

Chez Carrefour, le gérant le démontre également dans son entretien :

*« Ils ont tous un horaire totalement variable en fonction des besoins des magasins. Tout est basé sur des roulements. Les éléments qui influencent les horaires sont les livraisons de camion, ça ne sert à rien d'avoir une équipe épicerie quand il n'y a pas de camion ce jour-là, en frais on travaille le matin, en boulangerie, aussi. »*

Tout comme le gérant de chez Färm :

*« On ne peut pas travailler qu'avec des temps plein parce que c'est assez inefficace dans l'organisation du magasin à l'heure actuelle. Si on ne travaille qu'avec des temps plein, ce qui se passe pratiquement [...] c'est que de midi à 16 heures, j'ai plein de personnes en magasin qui ne sont pas du tout nécessaires. Je n'ai pas une justification qui fait en sorte que j'ai un chiffre d'affaires ou une clientèle suffisante. »*

Et enfin, chez D'Ici, le gérant nous précise :

*« On doit rester efficace. Et comment on fait pour rester efficace ? Et bien en mesurant. On a des ratios par rapport à nos objectifs de chiffre d'affaires par semaine. Par rapport à cet objectif, on sait combien d'heures on a le droit de dépenser pour ça. On dimensionne nos heures en fonction du chiffre d'affaires. »*

*« Ceux qui sont à 38 heures par semaines sont à 5 jours par semaine. Le travers c'est que tous les autres travailleurs doivent pratiquement être engagés à temps partiel sinon on n'arrive pas à organiser les horaires. Parce que si on met tout le monde à 38 heures et en 5 jours par semaine, on n'arrive pas à remplir toutes les cases de l'horaire. »*

## **2. L'acceptation de la part des travailleurs**

Au-delà de la flexibilité des horaires de travail, les entreprises attendent de leurs travailleurs qu'ils soient également flexibles en termes de jours de travail pour couvrir la totalité des heures d'ouverture. Hormis Colruyt, les trois autres enseignes interrogées ouvrent le dimanche et les jours fériés. Dans ce cas, il faut pouvoir occuper son personnel sur les 7 jours de la semaine. L'importance de la flexibilité est vécue et abordée par les travailleurs engagés par l'enseigne Colruyt ou Carrefour, comme nous pouvons le constater dans les extraits suivants :

*« Je travaille en moyenne entre 7 et 9 heures par jour [...] Parfois on peut prester 40 heures par semaine, ça dépend des besoins de l'entreprise » [Travailleur de chez Colruyt].*

« On a un rythme assez difficile à tenir parce qu'on peut commencer tôt ou terminer tard » [Travailleur de chez Colruyt].

« S'il fait beaucoup plus calme et que je devais finir à 16 heures mais que le gérant me demande de partir à 13 heures, je le fais. Ou inversement, de rester plus tard. Il faut savoir rester flexible à ce niveau-là [...] On n'est pas obligé de le faire, ça reste toujours un choix. Ça dépend aussi du pot d'heures de récupération qu'on a » [Travailleur de chez Colruyt].

« Il y a plus de flexibilité quand on est à temps partiel » [Travailleur de chez Colruyt].

« On est ouvert les jours fériés, pendant l'été on est ouvert tous les jours, du lundi au dimanche » [Travailleur de chez Carrefour].

« Tu acceptes les demandes de modifications d'horaire pour le bien du magasin, parce que tu es bien investi et tu espères que si toi tu fais ça, un jour, l'autre fera pareil » [Travailleur de chez Carrefour].

Nous pouvons donc confirmer que l'ensemble des quatre entreprises interrogées voient un réel intérêt à être flexibles afin d'être les plus productives et compétitives possibles. Les travailleurs sont également conscients de l'importance de cette flexibilité, qu'ils sont obligés d'accepter s'ils veulent travailler dans le secteur de la grande distribution.

## **E. CONCLUSION DE NOTRE PREMIÈRE PROBLÉMATIQUE**

Pour rappel, pour répondre à notre question de départ, qui est « *dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraîne-t-elle l'adoption d'une flexibilité temporelle qui pourrait affecter la perception de l'ambiance au sein d'un collectif de travail ?* », nous avons défini deux problématiques que nous souhaitons vérifier à travers des entretiens réalisés avec 20 travailleurs du secteur de la grande distribution et cinq gérants. Dans cette première partie, nous avons abordé l'ensemble des éléments qui nous permettent de répondre au premier cas, à savoir, « *les entreprises adoptent une flexibilité temporelle afin d'accroître au maximum leur compétitivité* ».

Nous pouvons confirmer notre analyse de cas, en disant que pour maintenir ou augmenter leur compétitivité, les entreprises développent une stratégie marketing, centrée sur le client et adoptent une flexibilité temporelle, dans les horaires de travail et dans les temps de travail.

Cette réalité est abordée et développée par l'ensemble des enseignes interrogées, indépendamment de leurs stratégies.

Il existe cependant une différence entre les enseignes qui adoptent une stratégie de volume, qui font partie d'un groupe dont la centrale gère les biens et services proposés par l'entreprise elle-même et les enseignes qui adoptent une stratégie de différenciation et qui sont autonomes dans leur gestion. Elle est abordée aussi bien par les gérants que par les travailleurs et constitue, selon chacun d'entre eux, une raison de leur compétitivité. De plus, les travailleurs qui sont engagés dans une entreprise où la qualité est plus importante que le prix voient davantage l'importance du marketing et de la beauté des rayons pour attirer les clients et donc être compétitif. A l'inverse, un travailleur qui est engagé dans une entreprise où le prix prime sur la valeur ajoutée d'un produit met en avant la diversité des produits et l'importance de cerner les besoins du client.

Cette idée de flexibilité « nécessaire » pour atteindre le meilleur chiffre d'affaires possible tout en étant compétitif vis-à-vis des concurrents est intégrée par tous les travailleurs interrogés, qu'importe l'enseigne dans laquelle ils travaillent.

Malgré tout, le gérant de Carrefour a nuancé son discours en disant que : « *ce n'est pas en jouant sur les heures qu'on est compétitif. C'est en jouant sur l'accueil du client* ». On pourrait donc se poser la question de savoir si ces pratiques organisationnelles ne sont pas plutôt des habitudes ancrées, difficiles à changer qu'un réel atout en termes de compétitivité. D'ailleurs, plusieurs entreprises tendent à changer de système et à proposer des horaires fixes aux collaborateurs. Cette démarche est vivement appréciée par ces derniers car « *ça permet de prévoir des choses longtemps à l'avance* » [Travailleur de D'Ici]. On peut donc se poser la question de la pertinence de ce style de management.

## **CHAPITRE 4 : UNE PERCEPTION DE L'AMBIANCE AU TRAVAIL**

---

Ce chapitre aborde l'impact éventuel de la flexibilité sur l'ambiance au travail au sein d'un collectif de travail. Suite à notre revue de la littérature, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle « *La mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception que le travailleur a, vis-à-vis de l'ambiance au travail* ». A travers l'analyse de nos entretiens, nous allons vérifier si cette problématique est bien d'actualité dans le secteur de la grande distribution. Etant donné que cette perception est propre à chaque individu, nous allons nous baser sur une définition objective de l'ambiance. Pour rappel, Méda et Vendramin (2013) définissent l'ambiance de travail au sein d'un collectif comme étant « *l'une des activités permettant de rencontrer les autres, d'œuvrer avec eux, de former des collectifs et de réaliser des choses avec les autres* ».

### **A. UNE RENCONTRE AVEC LES AUTRES**

Selon Méda et Vendramin (2013), pour avoir une bonne ambiance au sein d'un collectif, il faut que l'ensemble des travailleurs puissent se rencontrer, se voir. Ces rencontres peuvent être formelles, c'est-à-dire qu'elles sont organisées par l'entreprise ou informelle, c'est-à-dire qu'elles sont organisées par le collectif de travail lui-même.

#### **1. Des rencontres formelles**

Deux des entreprises interrogées, Carrefour et Färm, se rendent compte de l'importance du relationnel.

Le gérant de chez Carrefour l'exprime clairement : « *moi j'attache de plus en plus d'importance à l'humain, je trouve ça très gratifiant. Je le fais parce que je sais que c'est important pour la réussite de mon entreprise mais je le fais aussi naturellement* ». Chez Carrefour, des team building sont organisés en moyenne 2 fois par an [gérant de Carrefour].

Chez Färm, « *Formellement il y a un team building<sup>11</sup> tous les mois qui est organisé et toutes les semaines, après le boulot, les employés vont boire un verre, parce que les gens s'entendent bien [...]. Il y a également beaucoup d'informel* » [Gérant de Färm].

Durant ces rencontres, tous les travailleurs sont invités, y compris les travailleurs à temps partiel et/ou les intérimaires. La seule exception concerne les étudiants étant donné que ces deux enseignes considèrent qu'ils ne font pas partie intégrante de l'entreprise. Cette réalité est exprimée par un travailleur de chez Carrefour comme suit :

*« Il y a des sorties organisées par les gérants. Les intérimaires sont des personnes qui font parties intégrantes de la société. Ce n'est pas parce qu'elles passent moins de temps ici qu'elles sont mises sur le côté. »*

Entant donné que Carrefour et Färm adoptent deux stratégies opposées en termes de compétitivité, nous pouvons en conclure que ces rencontres formelles, organisées par les entreprises, ne dépendent pas de la stratégie commerciale mais bien du gérant et de sa politique de management.

Chez D'Ici et Colruyt, ces rencontres formelles, ces team building sont peut-être organisées mais n'ont cependant pas été relevés lors des entretiens que nous avons effectués.

Au contraire, un travailleur de chez Colruyt exprime clairement le fait qu'à son sens, seul l'argent compte et que le social est placé en seconde position : « *On voit bien que ce qui compte, pour les actionnaires et pour le management, ce n'est plus que l'argent [...]. Le social c'est de moins en moins, on va vers un système d'automatisation et le social sera relayé en deuxième plan.* »

---

<sup>11</sup> Le terme team building signifie littéralement « *construction d'équipe* ». « *L'objectif recherché par la direction d'une entreprise est de resserrer la cohésion d'une équipe, d'en raffermir les liens, pour augmenter ensuite la productivité au travail* » (Chef d'entreprise, 2017)

## **2. Une dimension informelle**

Nous avons pu constater que des rencontres informelles étaient organisées entre les équipes, comme le confirment les quelques extraits ci-dessous. Cela peut être dû au fait que tous les travailleurs n'ont pas l'occasion de se rencontrer sur leur lieu de travail. Cependant, il existe une différence entre les enseignes qui adoptent une stratégie de volume et celles qui adoptent une stratégie de différenciation. En effet, les enseignes qui sont compétitives grâce au prix de vente qu'elles proposent, tendent à spécialiser le travailleur. C'est-à-dire que celui-ci travaille dans un rayon attiré et ne change qu'en cas de grande nécessité. Tandis que les entreprises qui misent sur la qualité de leur produit, adoptent la polyvalence. Les travailleurs n'ont pas de rayons spécifiques, ils travaillent aussi bien à la caisse, qu'au rayon de fruits et légumes ou encore qu'au rayon produits secs. Cela entraîne des différences quant aux relations « hors travail », comme nous pouvons le constater ci-après. Cette différence sera également abordée de manière plus approfondie dans le point D « *Réaliser des choses en commun* » à la page 71.

### ***Stratégie de volume : une spécialisation des tâches***

Chez Colruyt, un travailleur dit ceci :

*« On se voit en dehors du boulot entre collègues directs [...] Moi je travaille avec les mêmes collègues souvent parce que je travaille au sein d'un département. Je vois mes autres collègues mais j'ai moins d'affinités »* [Travailleur de Colruyt]

Chez Carrefour, cette dimension informelle est également présente :

*« En dehors du travail, on organise des choses entre nous. Ça amène au travail une cohésion quasi-totale car on se connaît bien, on sait qu'on peut demander de l'aide à l'autre, on ne va pas spécialement prendre des pincettes contrairement avec d'autres personnes avec qui on s'entend moins bien »* [Travailleur de Carrefour]

*« On se voit en dehors du travail environ une fois par semaine entre jeunes »* [Travailleur de Carrefour].

Aussi bien les travailleurs de chez Colruyt que chez Carrefour ne se voient pas tous. Les travailleurs de chez Colruyt mettent en avant le fait qu'ils se côtoient entre services. L'un d'entre eux, qui travaille au rayon frais, prend son exemple en disant qu'étant donné que ceux de ce rayon commencent à 7 heures, ils terminent à 15 heures. Ils vont alors boire un verre ensemble. Cependant, ce rendez-vous ne peut pas être ouvert à d'autres personnes puisque celles-ci n'ont pas forcément terminé à 15 heures. Cette spécialisation entraîne qu'au sein d'un même collectif de travail, des sous-collectifs se créent, en fonction du rayon et des horaires de chacun.

Pour Carrefour, il existe une dimension supplémentaire, l'ancienneté. Cela est dû au fait que, comme nous l'avons vu antérieurement, l'enseigne Carrefour travaille avec des intérimaires. Ce mode de fonctionnement entraîne des conflits qui empêchent la création totale d'un collectif de travail. Un travailleur de chez Carrefour explique que dès qu'un CDI se libère, Carrefour le propose à l'intérimaire qu'il estime le plus méritant. Cependant, cela crée à la fois de la compétition entre les membres d'un même collectif de travail mais également un sentiment d'injustice, de la part des intérimaires qui sont en fonction depuis longtemps et de la part des « anciens » CDI qui trouvent que la place devait être donnée à telle personne plutôt qu'à telle autre.

### ***Stratégie de différenciation : une polyvalence***

Chez Färm et D'Ici, les travailleurs n'ont pas de poste ou de rayon attribué. Ils sont donc susceptibles de changer de collègue tous les jours. Cette polyvalence permet de constituer un seul et même collectif. Dans ce style d'organisation, tous les travailleurs se réunissent, en dehors de leur horaire, pour se voir.

*« A côté de ça, on organise des trucs entre nous, qui ne sont pas liés à l'organisation de Färm. Comme par exemple tous en équipe, on a décidé de faire une descente de la Lesse entre collègues mais ce n'est pas le travail qui l'organise. [...] la cohésion d'équipe est donc présente » [Travailleur de Färm].*

Ces rencontres en dehors des temps et horaires de travail et en dehors de l'entreprise dépendent des règles de conduites, liées aux pratiques qui se sont imposées avec le temps dans l'entreprise et qui façonnent en quelque sorte une culture d'entreprise. Elles ne sont pas formalisées par les gérants mais elles sont néanmoins connues par ces derniers.

### **3. Un besoin de rencontre fréquente**

En termes de fréquence de rencontres, d'abord chez Carrefour, d'un point de vue des temps de travail respectifs, plusieurs personnes estiment que l'ambiance au travail serait différente si elles avaient un temps partiel ou des horaires de travail fixes. La majorité des personnes estiment que l'ambiance au travail est bonne à partir du moment où elles sont assez présentes au sein de l'entreprise. *« Je suis tout le temps présent donc ça joue sur la relation qu'on peut avoir avec les personnes. Je pense qu'en étant à temps partiel, intérimaire, j'étais là en « bon aidant(e) ». Le regard des personnes en CDI change, quand elles voient que tu deviens en CDI également »* [Travailleur de Carrefour]. *« A partir du moment où on est à temps partiel, ça pourrait changer les choses parce qu'on ne se verrait pas tout le temps, on ne se verrait pas régulièrement »* [Travailleur de Carrefour].

Chez Färm également la fréquence de ces rencontres est abordée comme étant importante pour maintenir une bonne ambiance de travail :

*« Il y a des personnes que je ne vois plus maintenant avec mon nouvel horaire mais que j'aimerais bien voir parce que je les apprécie aussi. Mais voilà, ces personnes-là ne sont pas là quand moi je travaille. C'est vrai que c'est un peu dommage mais c'est comme ça [...] Forcément on sent que la relation est moins construite. Les personnes que je vois souvent, je suis très à l'aise avec et les personnes que je vois moins souvent, je suis dans la limite du raisonnable »* [Travailleur de Färm].

*« A mon sens, si j'étais à temps plein, je côtoierais plus de monde et plus de personnes différentes et donc ça aiderait [à une meilleure ambiance] »* [Travailleur de Färm]

Cependant, et à juste titre, un travailleur de Färm exprime le fait que cette impression de bonne ambiance et de bonne relation avec autrui ne dépend pas uniquement des temps et des horaires de travail mais également de la personnalité de la personne, *« ce n'est pas la quantité qui compte, là on tombe sur les affinités, la personnalité. »*

Ensuite, les travailleurs de Colruyt pensent aussi que la fréquence est importante car

*« Il y aurait des trous, on ne se verrait pas pendant 2-3 jours et donc ça mettrait une distance. Je pense que là, l'affinité va jouer un peu quand même. Ça créerait plus de clans entre les départements »* [Travailleur de Colruyt].

Enfin, à l'inverse des travailleurs des trois autres entreprises, ceux de D'Ici n'estiment pas que l'ambiance au sein de ce collectif dépend de la fréquence des rencontres. Selon eux, *« les relations sont quand même ancrées. Si j'étais à temps plein, ça me permettrait de mieux organiser mon travail »* [Travailleur de D'Ici] ou encore *« qu'on soit à temps partiel ou à temps plein, on voit toujours les collègues régulièrement donc je ne pense pas que ça influence l'ambiance. Je ne pense pas qu'il y ait plus d'affinités avec les collègues que ça soit à temps plein ou temps partiel »* [Travailleur de D'Ici].

Cette différence de perception entre les travailleurs de chez D'Ici et les travailleurs des trois autres enseignes peut résider dans le nombre de travailleurs engagés. Chez D'Ici, seules 9 personnes sont engagées, tandis que dans les autres enseignes, ils sont plus nombreux. On peut cependant confirmer que cette différence de perception ne dépend pas de la stratégie de l'entreprise.

## **B. ŒUVRER AVEC LES AUTRES ET RÉALISER DES CHOSES EN COMMUN**

Selon Méda et Vendramin, il ne s'agit pas uniquement pour les travailleurs de se croiser pour bien s'entendre, il s'agit de travailler ensemble.

### **1. La vision des gérants**

Cette dimension importante pour favoriser une bonne ambiance de travail n'est souvent pas prise en compte par les entreprises. De manière générale, toutes les entreprises interrogées organisent leur horaire en fonction du chiffre d'affaires prévu, comme nous l'avons abordé précédemment et pas en fonction des travailleurs eux-mêmes.

*« Tout le monde n'est pas ensemble au même moment »* [Gérant de D'Ici]

Le gérant de Färm s'est d'ailleurs librement exprimé à cet effet :

*« En pratique, il y a des personnes qui se croisent rarement et je ne vais pas faire d'effort pour le permettre d'avantage car ce sont des personnes qui ne travaillent pas cinq jours par semaine. Les personnes qui travaillent cinq jours par semaine connaissent tout le monde. Les personnes qui travaillent deux jours par semaine risquent de ne pas croiser tout le monde. J'ai par exemple une personne qui fait un 15 heures, une autre personne qui fait un 18 heures. Ces deux personnes n'ont quasiment aucun horaire commun et donc se connaissent parce que la personne à 15 heures faisant un temps plein avant et elle a diminué ses heures. Donc elles se connaissent à la base mais maintenant plus [...] En fait ce que j'essaye de faire, c'est que les personnes qui ont des intérêts communs [d'un point de vue professionnel] aient une plage professionnelle d'une heure pour parler boulot. Maintenant si les gens ne se voient pas, ils ne se voient pas. Il y a des moments team building s'ils le veulent. »*

*« 80% des gens dans le magasin se croisent et se connaissent [...] Le but n'est pas que, par exemple, la personne qui travaille 15 heures par semaine connaisse tout le monde. La base des personnes qui travaillent régulièrement ici, elle les connaît très bien. Même s'il n'y a pas de lien direct, elle est intégrée, à travers les personnes qui sont là 5 jours par semaine. »*

*« [Entre les personnes qui travaillent le matin et celles qui travaillent l'après-midi] Il n'y a pas de transfert. Les personnes qui doivent faire le transfert ce sont les personnes qui font les 8 heures [...]. Au traiteur, ils se voient 5 minutes et ils disent ce qu'ils ont fait et on a clairement défini ce qu'ils devaient faire le matin et ce qu'ils devaient faire l'après-midi et donc de nouveau, normalement, ils ne doivent pas se parler. »*

## **2. L'impact sur le travailleur**

Les travailleurs de ces différentes enseignes se rendent compte qu'ils ne voient pas tout le monde et qu'ils ne travaillent pas avec tout le monde. Cependant, comme nous pouvons le constater dans ces différents extraits, les travailleurs d'une même enseigne peuvent être contradictoires sur l'impact que l'organisation de ces horaires a sur eux :

L'un des travailleurs de chez Carrefour aborde le fait qu'« *entre membres de l'équipe, nous avons peu l'occasion d'avoir des échanges. Nous ne pouvons pas nous permettre de prendre des pauses formelles ensemble vu la charge de travail et la nécessité d'avoir toujours un collaborateur disponible pour les clients* ». Selon lui, cela a un impact négatif sur le collectif de travail.

A l'inverse, un autre travailleur de la même enseigne nous a dit qu'« *il y a des personnes que je ne vois pas beaucoup mais je rigole quand même avec elles, je m'entends super bien avec* ». Un autre exprime également le fait que la fréquence des rencontres pourrait avoir un impact sur la bonne cohésion : « *Peut-être que l'ambiance pourrait être différente car on voit moins la personne, on est moins en contact avec.* »

Chez D'Ici non plus, tout le monde ne se voit pas régulièrement et ne travaille pas nécessairement ensemble, comme nous pouvons le constater à travers cet extrait : « *Je ne vois pas tout le monde tous les jours mais sur une semaine j'ai vu tout le monde. Avec un trente heures forcément c'est souvent coupé* » [Travailleur de D'Ici]

Enfin, chez Färm également cette réalité est abordée, comme le démontrent ces différents extraits :

« *Je vois tout le monde mais il y a des personnes que je vois très peu parce que notre shift ne correspond pas* » [Travailleur de Färm].

« *On ne voit pas tout le monde. Toute l'équipe ne se croise pas forcément* » [Travailleur de Färm].

« *C'est important que tout le monde se voit un minimum* » [Travailleur de Färm].

« *Bien souvent, durant les pauses programmées dans l'horaire, d'une demi-heure, je suis souvent tout seul. On fait des pauses plus spontanées pour se parler, de 5 minutes, en allant fumer une cigarette* » [Travailleur de Färm]

Ce manque de rencontre entre tous les travailleurs crée des sous-collectifs entre équipes. Cette notion a été abordée par des personnes faisant partie d'enseignes différentes :

Chez Colruyt, les travailleurs expriment que :

« *On est différentes petites équipes mais on est quand même une grande équipe globale. [...] Même si on s'entend mieux avec les gens de sa petite équipe. Ces petites équipes-là se créent en fonction de l'horaire et de quand on commence* ».

Comme le démontre cet extrait, des petites équipes se forment et créent des sous-collectifs qui peuvent entraîner une certaine jalousie entre collègues comme l'exprime ce travailleur « *C'est toujours les mêmes qui finissent à 13 heures. Il y a un sentiment de jalousie qui pour moi n'est pas fondé mais c'est l'ambiance globale.* ».

Cependant, un travailleur aborde la dimension inverse. S'il n'y avait que des travailleurs à temps partiel, il travaillerait donc avec plus de collègues, ce qui entraînerait, selon lui, une meilleure ambiance car « *Si on est tous à temps partiel, on est deux fois plus. Il y aurait moins de petits clans. Fatalement l'ambiance serait différente mais en mieux ou en moins bien, je ne sais pas dire [...] Il y a moins de risques de tension si on travaille avec plusieurs personnes différentes* » [Travailleur de Colruyt].

Un travailleur de Carrefour met en avant le fait que malgré ces sous-collectifs et ces différences d'affinités en fonction des horaires, l'aspect professionnel reste primordial : « *On est tous des professionnels, malgré qu'il peut y avoir certaines tensions entre certaines personnes, le côté professionnel passe au-dessus, on continue de bien prêter notre travail. D'un point de vue du patron, c'est le principal* » [Travailleur de Carrefour].

Un des gérants a abordé cette réalité de sous-collectif qu'il perçoit et accepte à condition que chaque travailleur garde en tête la stratégie dictée par l'entreprise. « *Ce côté « clan » existe mais n'est pas un problème [...] l'important c'est que ces clans ne fonctionnent pas avec des objectifs et des philosophies différentes* » [Gérant de chez Färm].

Nous pouvons donc confirmer que les entreprises ne cherchent pas à rassembler les travailleurs pour que chacun ait l'occasion de travailler ensemble à un moment donné. De plus, cette absence de rencontre formelle et de moments où les travailleurs se croisent pourrait expliquer cette volonté, pour les collaborateurs de se voir en dehors du travail. En effet, comme nous l'avons écrit, l'ambiance au travail et le sentiment de faire partie d'un collectif est essentiel pour le bien-être professionnel. Si le travailleur n'a pas l'occasion de créer cette bonne atmosphère de travail liée à sa charge de travail, aux obligations patronales et aux horaires variables, il va chercher à combler ce manque de contact autrement.

## **C. FORMER DES COLLECTIFS**

Comme nous l'avons défini, le terme de collectif de travail recouvre :

*« L'ensemble des travailleurs engagés dans la même situation de travail et qui sont en relation les uns avec les autres [...]. Il s'agit de travailleurs qui se reconnaissent comme faisant partie d'un même ensemble, qui ont conscience d'avoir des intérêts communs » (Avril, Cartier, & Serre, 2010).*

Les travailleurs se reconnaissent comme faisant partie d'un collectif pour plusieurs raisons :

### **1. En cas d'insécurité d'emploi**

La constitution d'un collectif dépend également du vécu de l'organisation : *« Quand on a eu des moments compliqués, des contrats pas renouvelés, des personnes qu'on a dû voir partir parce que le nouveau patron ne les a pas repris, on était là ensemble, c'était comme une vraie famille, on s'entendait super bien avant [...] Evidemment le groupe qui reste se ressoude. Et donc il y a plus d'affinités avec certains » [Travailleur de Carrefour].*

### **2. Pour faire face aux horaires variables**

Une information revenue régulièrement est le fait que l'application de ces horaires variables a entraîné une cohésion entre les membres du personnel qui se soutiennent en cas de difficultés et en cas de demandes de changement d'horaire à la dernière minute.

Les travailleurs de chez Colruyt l'ont mis en avant :

*« Tout le monde s'aide car on sait qu'à un moment donné on aura toujours besoin de quelqu'un pour rendre service. Je pense que des horaires variables et différents permettent d'avoir une cohésion et une solidarité. [Si demande de changement d'horaire pour des raisons personnelles] » [Travailleur de Colruyt].*

*« L'organisation des horaires crée une cohésion car on s'entraide s'il y a un problème [...] On sait qu'on peut compter les uns sur les autres [...] Quand on sait qu'on peut compter les uns sur les autres, l'ambiance elle ne peut être que bonne » [Travailleur de Colruyt].*

Chez D'Ici également cette entraide face aux horaires variables a été abordée : *« Tout le monde comprend les difficultés de l'un et de l'autre, ça aide aussi [à la bonne ambiance] » [Travailleur de D'Ici].*

## **D. CONCLUSION DE NOTRE DEUXIÈME PROBLÉMATIQUE**

Dans cette partie, nous souhaitons vérifier notre deuxième cas d'analyse, qui était, pour rappel : « *la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception des travailleurs vis-à-vis de l'ambiance au travail* ».

Sur base de nos entretiens, nous pouvons confirmer que pour le trois/quart des travailleurs interrogés, la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur leur perception leur ambiance au travail. Cependant, le quart des travailleurs restant estime ne pas voir la différence s'ils changeaient leur temps de travail et/ou s'ils avaient des horaires fixes.

Cependant, de manière générale et qu'importe l'entreprise, nous pouvons affirmer que des sous-collectifs se constituent au sein des collectifs en raison des horaires de travail, des rayons dans lesquels les travailleurs sont, etc. Ces sous-collectifs sont créés en toute connaissance par les gérants qui estiment que cela n'est pas grave, à partir du moment où le travail est bien fait. Ces sous-collectifs peuvent avoir un impact sur la bonne ambiance au sein de l'entreprise car les travailleurs s'entendent bien entre eux mais pas nécessairement et pas de la même manière avec les autres.

De manière objective, en suivant les quatre points de la définition de Méda et Vendramin (2013), concernant l'ambiance au travail (se rencontrer – œuvrer ensemble – faire partie d'un collectif – réaliser des choses ensemble), nous pouvons constater que ces points ne sont pas toujours et totalement rencontrés sur le terrain. Cependant, malgré ces sous-collectifs, les travailleurs estiment que l'ambiance au travail est bonne, en tout cas, entre collègues directs.

Tous les gérants sont conscients que tous les travailleurs n'ont pas la possibilité de travailler ensemble. Certains, grâce à la polyvalence, entre autre, permettent à tous les collaborateurs de se croiser au moins une fois sur la semaine. Mais le fait de se croiser ne permet pas de créer une bonne ambiance au travail au sens de la définition de Méda et Vendramin (2013) car les travailleurs n'œuvrent pas ensemble.

---

## CONCLUSION

---

Cette partie a pour but de revenir sur la démarche que nous avons adoptée et sur les résultats qui en ont découlés. Pour rappel, l'objectif de notre démarche était de répondre à notre question de départ. Celle-ci était : « *dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraîne-elle l'adoption d'une flexibilité temporelle qui pourrait affecter la perception de l'ambiance au sein d'un collectif de travail ?* »

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur trois notions théoriques. D'abord celle de la compétitivité, où nous avons abordé les différentes stratégies qu'une entreprise peut adopter sur le marché. Ensuite la flexibilité, en abordant la typologie des différentes flexibilités possibles pour ensuite se concentrer sur celle étudiée dans notre travail, la flexibilité temporelle. Et enfin, pour terminer notre contextualisation, nous avons abordé la notion d'ambiance au travail afin de démontrer qu'il s'agit d'un facteur qui affecte à la fois le bien-être des travailleurs mais également la santé économique de l'entreprise.

Grâce à notre revue de la littérature et notre cadre d'analyse, basé sur la théorie de la « *régulation sociale* » de Jean-Daniel Reynaud, nous avons émis deux problématiques : « *les entreprises adoptent une flexibilité temporelle afin d'accroître au maximum leur compétitivité* » et « *la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception du travailleur vis-à-vis de l'ambiance au travail* ».

Pour vérifier ces deux problématiques, nous avons interrogé 20 travailleurs et 4 gérants, issus de 4 enseignes différentes ; deux enseignes qui adoptent une stratégie de volume : un magasin du groupe Colruyt et un magasin Carrefour, franchisé du groupe Mestdagh, et deux enseignes qui adoptent une stratégie de différenciation, le magasin D'Ici, dont l'objectif est de proposer des produits locaux et enfin le groupe Färm qui propose des produits issus de la culture bio.

Concernant notre première problématique, « *les entreprises adoptent une flexibilité temporelle afin d'accroître au maximum leur compétitivité* », grâce à nos entretiens, corrélés avec notre

état de l'art, nous pouvons affirmer que toutes les entreprises que nous avons interrogées adoptent de la flexibilité temporelle, c'est-à-dire une flexibilité des temps et des horaires de travail pour être compétitives. Cela passe par l'engagement de contrats à temps partiel afin d'éviter que tous les collaborateurs soient tous présents durant une certaine tranche horaire alors que cela ne le justifie pas en termes de chiffre d'affaires et d'affluence des clients. Cela passe également par des horaires variables fixés sur une période de roulement allant de deux à quatre semaines. Ces roulements permettent de respecter un quota d'heures par jour, fixé en fonction de la projection du chiffre d'affaires pour la journée. Les entreprises respectent au maximum ce quota afin d'atteindre la meilleure rentabilité possible. Si en milieu de journée, l'entreprise se rend compte que les chiffres visés ne seront pas atteints, le gérant demandera à un ou plusieurs travailleurs de partir plus tôt que prévu, en prenant sur leurs heures de récupération. A l'inverse, si les gérants se rendent compte qu'il serait nécessaire d'avoir plus de personnel, ils vont demander à un ou plusieurs travailleurs de rester plus tard. Bien entendu, ils expriment le fait que c'est sur base volontaire et qu'aucun travailleur n'est obligé d'accepter. Cependant, pour le bien de l'organisation et probablement aussi par peur de représailles, les travailleurs acceptent toujours. Cette flexibilité entraîne chez les travailleurs un sentiment de cohésion et d'entraide, ce qui peut avoir un impact positif sur la perception de l'ambiance au travail.

Nous pouvons cependant marquer une différence entre les enseignes qui adoptent une stratégie de volume et celles qui adoptent une stratégie de différenciation. Les entreprises de la première catégorie sont totalement gérées par une centrale qui leur dicte les produits vendus, le lieu des différents rayons, la hauteur des produits, etc. Tandis que les enseignes qui misent sur la qualité sont totalement autonomes. Cela a également un impact sur la compétitivité de l'entreprise.

En ce qui concerne notre deuxième problématique, « *la mise en place d'une flexibilité temporelle a un impact sur la perception du collaborateur vis-à-vis de l'ambiance au travail* », la grande majorité des personnes interrogées estiment essentiel de travailler dans une bonne ambiance de travail.

Nous pouvons analyser l'impact de cette flexibilité à deux niveaux. Ces niveaux sont identiques aux quatre entreprises analysées étant donné que nous ne percevons pas de réelles différences entre les enseignes.

Premièrement, les travailleurs trouvent normal et acceptent cette flexibilité du temps de travail. Ils considèrent que dans le secteur de la grande distribution, c'est normal d'être engagé à temps partiel et/ou avec des horaires variables. Ils acceptent les conditions qui sont fixées à leur entrée en fonction et trouvent normal de ne pas voir tout le monde sur leur lieu de travail.

Deuxièmement, bien que cette flexibilité soit ancrée, elle n'en reste pas moins problématique dans certaines situations. En effet, la grande majorité des travailleurs interrogés qui travaillent à temps plein estiment que leurs rapports aux autres seraient différents s'ils étaient engagés à temps partiel et s'ils se voyaient moins. Dans le même ordre d'idée, ces mêmes travailleurs expriment qu'ils ne voient pas tout le monde sur le lieu de travail et que cela crée des sous-collectifs de travail. Pour contrer ce fait, ils organisent des activités en dehors de leur temps de travail. Cela prouve leur souhait de se rencontrer et de pouvoir construire une réelle relation professionnelle, voire amicale.

Suite à ces horaires variables quotidiennement, les travailleurs s'entraident beaucoup. Ils estiment que ces horaires ne sont pas toujours faciles pour concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, c'est pourquoi, lorsqu'un travailleur demande de changer d'horaire, les autres l'acceptent souvent en espérant qu'un jour, en échange, la personne fera de même.

La flexibilité est largement pratiquée et revendiquée par les employeurs du secteur de la grande distribution afin que les entreprises soient les plus compétitives. Ce mode de fonctionnement est accepté et perçu comme nécessaire par les travailleurs pour la santé économique de leur société. Suite à cette étude de cas et dans une perspective future, nous pourrions vérifier s'il existe un lien de causalité entre la flexibilité, le collectif de travail et d'éventuels conflits internes ou encore interrogées des personnes qui ont quitté l'entreprise afin d'élargir notre cadre d'analyse.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Arrêté royal. (10 avril 2014). *Relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail*. Belgique.
- Attia, N. (2006). Réflexion sur l'origine du processus de segmentation du marché du travail. *Panoeconomicus*, pp. 19-30.
- Avril, C., Cartier, M., & Serre, D. (2010). *Enquêter sur le travail - Concepts, méthodes, récits*. Paris: La Découverte.
- Banque Carrefour de la législation. (1996). *Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*. Belgique.
- Bardelli, P. (2016, /1 Vol. 11). Le flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'organisation responsable*, pp. 5-20.
- Baur, A., & Coëdel, D. (2010, /38 Vol. XVI). La construction sociale dans une entreprise de grande distribution. Entre RSE et pression sur les coûts. *Revue internationale de psychosociologie*, pp. 171-190.
- Belga. (2014, Juin 11). *Emplois menacés : une quarantaine de magasins Delhaize fermés ce mercredi*. Consulté le Août 1, 2017, sur La Libre: <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/emplois-menaces-une-quarantaine-de-magasins-delhaize-fermes-ce-mercredi-5397f40235700435904bf029>
- Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris: Du Seuil.
- Beyens, P., & Vermeulen, V. (2017). *Flexibilité du temps de travail*. Consulté le mai 13, 2017, sur DroitBelge.net - Portail du droit belge: [http://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=25&id=205](http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=25&id=205)
- Blanchet, C., & Michinov, E. (2016, Avril Vol 79). Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ? *Le travail humain*, pp. 309-338.
- BNB. (2017). *Centrale des bilans*. Consulté le Août 2, 2017, sur Banque Nationale de Belgique: <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>
- Braudel, F. (1985). *La Dynamique du capitalisme*. Paris: Arthaud.

- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2017). *Lexicographie - Restructuration*. Consulté le Août 2, 2017, sur Outils et Ressources pour un Traitement Optimisé de la Langue: <http://www.cnrtl.fr/definition/restructuration>
- Chef d'entreprise. (2017). *Glossaire - Team Building*. Consulté le Août 5, 2017, sur Chef d'entreprise (Périodique): <http://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Team-building-245271.htm#T3hysW6BxFW6WmLI.97>
- Colruyt. (2015, Juin 19). Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution. *Exercice 2014-2015 : Rapport annuel soumis à l'assemblée générale ordinaire des Actionnaires du 30 septembre 2015 par le Conseil d'Administration et rapport du commissaire*, pp. 1-204.
- Coméos. (2017). *Le secteur food en Belgique*. Consulté le mai 12, 2017, sur Coméos: <https://www.comeos.be/sector/165/Food>
- Commission paritaire des employés du commerce de détail alimentaire. (2012). *Convention collective de travail du 11 janvier 2012 relative à la durée du travail*. Belgique.
- Conter, B. (2011, n°2106-2107). La flexicurité en chiffres et en débat. *CRISP*, pp. 5-61.
- CSC. (2017). *Qui sommes-nous ? Quelles sont nos missions ?* . Consulté le juillet 15, 2017, sur Confédération des Syndicats Chrétiens: <https://www.csc-en-ligne.be/csc-en-ligne/La-CSC/Qui-nous-sommes/default.html>
- De Coninck, F., & al. (2006, /1 n°61). Les transformations du travail collectif l'impact de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans une administration. *Sociétés contemporaines*, pp. 119-139.
- De Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. Paris: La Découverte.
- Dejardin, M. (2006). Compétitivité structurelle. *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 5-13.
- Demianoff, Y. (2016, Décembre 5). *La flexibilité vous sera-t-elle bénéfique ?* Consulté le Août 1, 2017, sur SudPresse: <https://jobsregions.sudinfo.be/article/la-flexibilite-vous-sera-t-elle-benefique-/>
- Denayer, L., & Auquier, B. (2016-2017). *Cours d'aspects salariaux du travail*. Louvain-La-Neuve: Université Catholique de Louvain-La-Neuve.

- Fockedey, S. (2012, 8 novembre 37<sup>e</sup> année n°45). Nos marques propres sont nos principaux atouts en ces temps de crise. *Trends Tendances*, pp. 50-51.
- Goethals, K. (2017, Février 28). *Le projet de Loi Peeters (Travail faisable et maniable) a été adopté à la Chambre - Quelle flexibilité ces mesures offrent-elles en termes de durée du travail au sein de votre entreprise ?*. Consulté le Août 1, 2017, sur LexGo: <https://www.lexgo.be/fr/articles/droit-du-travail-et-de-la-securite-sociale/droit-du-travail/le-projet-de-loi-peeters-travail-faisable-et-maniabile-a-ete-adopte-la-chambre-n-quelle-flexibilite-ces-mesures-offrent-t-elles-en-termes-de-duree-du-travail-au-sein-de-votre-entreprise,111316.html>
- Grimmeau, J.-P., & Wayens, B. (2016). Les causes de la disparition des petits commerces (1945-2015). *CRISP*, pp. 5-115.
- Groupe Mesdagh. (2017). *Le groupe Mestdagh passe sous l'enseigne Carrefour Market et investit 30 millions d'euros dans ses points de vente*. Consulté le Août 3, 2017, sur Carrefour Market - Groupe Mestdah: <https://www.carrefourmarket-groupemestdagh.be/news/le-groupe-mesdagh-passe-sous-lenseigne-carrefour-market/>
- Guilhem, B. (2016-2017). *Cours de stratégie d'entreprise*. Louvain-La-Neuve: Université Catholique de Louvain-La-Neuve.
- IDEODynamic. (2017). *Sociocratie - Brève description*. Consulté le Juillet 09, 2017, sur Sociocratie : des sociétés pour tous et avec tous: <http://www.sociocratie.net/Theorie/>
- INSEE. (2016, Octobre 13). *Définition de supermarché*. Consulté le Août 2, 2017, sur Institut national de la statistique et des études économiques: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1449>
- Krohmer, C., & al. (2010, /3 n°33). Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité. *Management et Avenir*, pp. 258-274.
- L'avenir. (2017). *L'avenir.net*. Consulté le Août 1, 2017, sur <http://www.lavenir.net/>
- Le HuffPost. (2016, Octobre 05). *C'est prouvé, être heureux au travail améliore la productivité*. Consulté le Juillet 13, 2017, sur HuffPost - en association avec le groupe Le Monde: [http://www.huffingtonpost.fr/2014/03/22/etre-heureux-au-travail\\_n\\_5012224.html](http://www.huffingtonpost.fr/2014/03/22/etre-heureux-au-travail_n_5012224.html)

- Lehman, R. (2004, 4e trimestre Vol. 108). Mode de rentabilisation du capital et internationalisation des firmes de la grande distribution. *Revue d'économie industrielle*, pp. 41-66.
- Leis, M. (2014). *Productivité, compétitivité, emploi et Etat social (IV)*. Consulté le Août 2, 2017, sur Blog de Paul Jorion: <http://www.pauljorion.com/blog/2014/11/13/productivite-competitivite-emploi-et-etat-social-iv-par-michel-leis/>
- Lempereur, J. (2014, 31 juillet 39e année n°31-32). L'hypermarché, cette espèce en perpétuelle mutation. *Trends Tendances*, pp. 44-46.
- Lempereur, J. (2015, 17 décembre 40e année n°51). Défis de taille pour l'hypermarché. *Trends Tendances*, pp. 44-46.
- Lempereur, J. (2017, 2 février 42e année n°5). Les nouvelles bêtes noires de nos supermarchés. *Trends Tendances*, pp. 38-41.
- Léonard, E., Letor, C., Mahieu, C., Taskin, L., & Vanneste, D. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles, Traduction anglaise de Mary Jo Match et Ann L. Cunliffe : 2ème édition - De Boeck.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Melchior, J.-P. (2007, /02 n°4). Ce que révèle la réduction du temps de travail. *Marché et organisations*, pp. 17-41.
- Merla, L. (2015-2016). *Introduction aux sciences du travail*. Cours: UCL Louvain-La-Neuve.
- Moati, P., Jauneau, P., & Lourdel, V. (2010, Cahier de recherche n°271). Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur. *Crédoc*.
- Moniteur belge. (2017). Annexes du Moniteur belge - Personnes morales. Consulté le Août 6, 2017, sur Moniteur belge: [http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv\\_pub/index\\_f.htm](http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv_pub/index_f.htm)
- Mucchielli, R. (2016). *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective*. Paris: ESF.
- Neysen, N. (2016). *Stratégie des organisations : fondements et pratiques du management stratégique*. Louvain-La-Neuve: De Boeck.

- Observatoire de la grande distribution. (2007). *Enjeux et projets des acteurs de la grande distribution alimentaire en France*.
- Parlons RH. (2015). *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*. Consulté le Juillet 09, 2017, sur Parlons RH - Toute l'actualité des RH et du management: <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
- P-e.net. (2015, février 2). *Petite-entreprise.net - tout pour l'entrepreneur*. Consulté le février 25, 2017, sur Ambiance entre collègues : un facteur important du bien-être au travail: <http://www.petite-entreprise.net/P-4001-136-G1-ambiance-entre-collegues-un-facteur-important-du-bien-etre-au-travail.html>
- Raulin, G. (2015). *Caterpillar. Carnets d'un perceur de coffre*. Bruxelles: Gresea.
- Reynaud, J.-D. (1988, 29-1). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, pp. 5-18.
- SPF Economie. (2011). *Niveau de prix dans les supermarchés*. Bruxelles: Service Public Francophone.
- SPF Economie. (2015). Consulté le Février 19, 2017, sur Pourcentage salariés à temps partiel: [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/temps\\_partiel/pourcentage/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/temps_partiel/pourcentage/)
- SPF Economie. (2017). *Enquête sur les forces de travail (EFT)*. Consulté le Juillet 30, 2017, sur Economie: [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte\\_donnees/enquetes/eft/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte_donnees/enquetes/eft/)
- Standaert, O. (2015, 18 juin 40e année, n°25). L'explosion du manger mieux, un point de chute obligé pour le marketing. *Trends tendances*, pp. 84-86.
- Van Apeldoorn, R. (2015, 26 mars 40e année n°13). Un marché bientôt dominé par le discount ? *Trends Tendances*, pp. 46-48.
- Van Haeperen, B. (2016-2017). *Economie du travail*. Cours: UCL Louvain-La-Neuve.
- Van Poppel, A. (2016, 11 février 41e année n°6). La fidélité se numérise. *Trends Tendances*.
- Van Witteloostuijn, A., & al. (2015). *Ajuster les complexités entrepreneuriales pour de meilleures performances - Résultats d'études sur données belge*. Gent: Academia Press.

- Vandendooren, S. (2002, Juin 26). *Colruyt reste l'as de la performance*. Consulté le Août 1, 2017, sur La Libre: <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/colruyt-reste-l-as-de-la-performance-51b87909e4b0de6db9a74010>
- Vandendooren, S. (2014, Juillet 11). *Licenciement collectif chez Cora*. Consulté le Août 1, 2017, sur La Libre: <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/licenciement-collectif-chez-cora-53bfea3035702004f7d5266f>
- Vernimmen. (2017). *Lexique financier - Coûts fixes*. Consulté le Mai 07, 2017, sur Les échos: [https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_couts-fixes.html](https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_couts-fixes.html)
- Zune, M. (2016-2017). *Cours de sociologie des organisations et de l'action organisée*. Louvain-La-Neuve : Université Catholique de Louvain-La-Neuve.

---

## **ANNEXES**

---

1. Guide d'entretien pour les gérants
2. Guide d'entretien pour les travailleurs

## ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES GÉRANTS

Entreprise générale	<p>Etes-vous implanté à l'étranger ? Où se situe votre siège central ?</p> <p>D'où viennent les produits que vous vendez essentiellement ? Belgique ? Etranger ?</p> <p>Combien engagez-vous de travailleurs ? Dans quel type de contrat ?</p> <p>Depuis quand votre magasin existe-il ? Parlez-moi un peu de son évolution</p> <p>Quelles sont les valeurs que vous portez ? Pensez-vous qu'elles peuvent avoir un impact sur la volonté des travailleurs à rester au sein de votre entreprise ?</p> <p>Comment fonctionne concrètement votre organisation ? (Horaire 2 pauses ou autre ?) Avez-vous des procédures de travail ? Quelle est la durée journalière de travail pour une personne ?</p> <p>Quel est votre public cible ?</p> <p>Quel est votre degré de sophistication de votre offre ? Elevé – bon – modéré – faible</p> <p>Quelle est votre politique de prix ?</p> <p>Quel est l'impact des NTIC sur votre fonctionnement interne ?</p>
Compétitivité	<p>Comment réagissez-vous au contexte de concurrence accrue relatif au secteur de la grande distribution ?</p> <p>Que mettez-vous en place concrètement comme dispositifs pour accroître au maximum votre compétitivité ?</p>

	<p>Pour chacun de ces dispositifs, quelles attitudes percevez-vous des travailleurs ?</p> <p>Sont-ils enthousiastes, positifs, perplexes, réticents ou hostiles ? Pourquoi ?</p> <p>Comment définiriez-vous votre stratégie ?</p> <p>Pourquoi estimez-vous que vos clients sont fidèles ? Comment faites-vous pour qu'ils le soient ?</p>
Flexibilité	<p>Combien de personnes dans des statuts atypiques engagez-vous dans votre entreprise ? Quel est le profil de vos travailleurs ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous a poussé à mettre en place une flexibilité des temps ou des horaires de travail ? Avez-vous les impacts et effets escomptés ? (ou de ne pas en mettre)</p> <p>Estimez-vous que plus de flexibilité des horaires et des temps de travail conduise à une meilleure compétitivité ? Expliquez.</p> <p>Est-ce toujours les mêmes équipes qui travaillent ensemble ou alternez-vous, mélangez-vous les équipes de travail ?</p>
Ambiance au travail	<p>Estimez-vous que l'ambiance de travail entre les collaborateurs soit bonne ? Que faites-vous pour qu'elle le soit ?</p> <p>Dans votre entreprise, comment gérez-vous les différents temps ou horaire de travail ?</p> <p>en termes organisationnels ?</p> <p>en termes d'ambiance au travail ?</p>

Mettez-vous en place des dispositifs pour favoriser une bonne ambiance au travail ?

Individuellement, collectivement ?

Face à cette flexibilité, estimez-vous que les travailleurs mettent en place des stratégies afin d'avoir une bonne ambiance au travail ?

Si tel est le cas, qu'en pensez-vous ?

Est-ce que l'une d'entre elles a donné lieu à une formalisation dans l'entreprise ?

Comment se passe l'intégration d'un nouveau collaborateur dans l'équipe ?

Quel est l'implication du syndicat dans votre organisation ? Forte – Assez forte – modérée – faible

## ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS

La personne et son rapport à l'entreprise	<p>Contexte : âge, ancienneté, département actuel, arrivée dans l'entreprise (motivations, etc.), description du parcours</p> <p>Genre (homme-femme)</p> <p>Quels sont les éléments qui vous motivent à rester dans votre entreprise ? (// motivation d'entrée)</p> <p>Comment estimez-vous vos conditions de travail ? Pourquoi ?</p> <p>Estimez-vous que votre délégation syndicale soit assez active pour défendre vos intérêts ?</p>
La compétitivité	<p>Estimez-vous que votre entreprise soit compétitive ? Pourquoi ?</p> <p>Que met-elle en place, à votre sens pour l'être ?</p> <p>Etes-vous plutôt enthousiaste, positif, perplexe, réticent ou hostile face à ces dispositifs ?</p> <p>Avez-vous le sentiment d'être dans un environnement de travail assez sûr ? Pourquoi ?</p>
La flexibilité	<p>Quel est votre horaire de travail ? Cela vous convient-il ?</p> <p>Avez-vous décidé d'être engagé dans un contrat à temps partiel ou est-ce la seule proposition que l'entreprise vous faisait ?</p> <p>Si oui : quelles en sont les raisons ?</p> <p>Si non : Pourquoi pensez-vous que l'entreprise ne propose principalement</p>

	<p>que des contrats à temps partiel ?</p> <p>Quel est votre regard face à la flexibilité présente dans l'entreprise. Etes-vous plutôt enthousiastes, positifs, perplexe, réticents ou hostiles ? Pourquoi ?</p>
L'ambiance au travail	<p>Comment définiriez-vous le terme d'ambiance au travail ?</p> <p>A partir de quel moment estimez-vous qu'elle est bonne ?</p> <p>Estimez-vous que l'ambiance au travail soit un facteur essentiel de votre bien-être ?</p> <p>Dans votre entreprise, estimez-vous que l'ambiance au travail est bonne ? Si oui, pourquoi ?</p> <p>Que mettez-vous en place pour la favoriser ? Formel et informel</p> <p>Ressentez-vous une différence avec les travailleurs à temps plein ?</p> <p>Avez-vous le sentiment que l'ambiance au travail est un facteur important dans votre bien-être professionnel ?</p> <p>Mettez-vous en place des stratégies entre collègues pour favoriser une bonne ambiance de travail ?</p> <p>Ressentez-vous que cela vous a été utile dans votre quotidien, votre organisation, votre productivité ?</p> <p>Etes-vous toujours avec la même équipe de travail ou y a-t-il des tournantes, les équipes sont mélangées ? Qu'en pensez-vous ?</p> <p>Y a-t-il des moments où vous vous « croisez » ? par exemple ceux du matin</p>

	<p>et ceux de l'après-midi ?</p> <p>Ressentez-vous une différence ou des affinités différentes avec vos collègues directs et les autres ?</p> <p>vos collègues avec le même niveau de qualification que le vôtre et les autres ?</p> <p>Est-ce que vous avez le sentiment que votre entreprise vous aide à développer une bonne ambiance de travail malgré tous les temps de travail différents au sein de votre entreprise ?</p> <p>Si oui : que fait-elle ?</p> <p>Si non : qu'attendez-vous ?</p> <p>Comment se passe l'intégration des nouveaux arrivés dans votre équipe de travail ?</p> <p>Quel est l'implication du syndicat dans votre organisation ? Forte – Assez forte – modérée – faible</p>
--	---

---

## RÉSUMÉ

---

A l'heure actuelle le monde du travail connaît de multiples transformations. Un des principaux facteurs du changement est l'effritement des frontières organisationnelles suite à l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Les dispositifs mis en place, suite à l'apparition des NTIC, permettent un décloisonnement sous forme de co-working, de bureaux satellites ou encore de télétravail. L'augmentation des formes de contrats atypiques (contrats à durée déterminée, à temps partiels, etc.) démontre également que le marché du travail évolue. Dans ce travail, nous allons étudier l'une de ces transformations, la flexibilité du temps de travail dans le secteur de la grande distribution. Notre question de recherche est la suivante : « *dans quelle mesure la recherche de compétitivité d'une entreprise du secteur de la grande distribution entraine-elle l'adoption d'une flexibilité organisationnelle qui pourrait affecter la perception de l'ambiance au sein d'un collectif de travail ?* » Pour y répondre, nous allons émettre deux hypothèses. La première, vis-à-vis de l'adoption de la flexibilité du temps de travail pour que les entreprises du secteur soit compétitive : « *les entreprises adoptent une flexibilité du temps de travail afin d'accroître au maximum leur compétitivité* » et enfin, nous émettons l'hypothèse selon laquelle la flexibilité du temps de travail peut avoir un impact sur la perception de l'ambiance au travail : « *la mise en place d'une flexibilité organisationnelle a un impact sur la perception du collaborateur vis-à-vis de l'ambiance au travail* ». Comme nous pouvons le constater, nous étudions ce phénomène de flexibilité du temps de travail d'un point de vue objectif, d'une part lié à la compétitivité des entreprises du secteur de la grande distribution et d'autre part, d'un point de vue subjectif, en fonction de la perception des travailleurs de ce même secteur. Ces deux hypothèses ont vu le jour grâce à notre état de l'art mais également suite à notre cadre d'analyse, pensé suivant la théorie de Jean-Daniel Reynaud sur la « *Régulation sociale* ». Afin d'être le plus complet, nous avons interrogé vingt travailleurs, quatre gérants de 4 enseignes différentes ; un magasin du groupe Colruyt, un magasin Carrefour franchisé Mestdagh, le magasin D'Ici et enfin un magasin du groupe Färm.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique [www.uclouvain.be/trav](http://www.uclouvain.be/trav)

