

**Alberto Cottica**  
«On doit repenser l'économie en s'inspirant de la science-fiction.»

PAGE 27

**Ariqua Denis**  
Référence wallonne des douceurs au cacao.

PAGE 32

# Entreprises

Le quotidien des entreprises et des start-ups | L'ECHO samedi 4 janvier 2020



La pression de la concurrence entre distributeurs touche même les petites supérettes de province. © ANTHONY DEHEZ

## Le commerce de franchise au bord de la crise de nerfs

Bon nombre d'affiliés des grandes enseignes belges tirent la langue. De nouvelles dispositions légales pourraient les aider, mais laissent planer des incertitudes juridiques.

LUC VAN DRIESSCHE

La Belgique est un pays de cocagne pour la franchise, ce contrat par lequel une entreprise cède, moyennant rémunération, à un indépendant le droit d'utiliser sa marque ou son enseigne pour vendre des produits et/ou services, en échange d'une rémunération. On dénombre plus de 300 réseaux commerciaux répertoriés quelque 3.650 points de vente qui emploient plus de 30.000 personnes.

McDonald's, Exki, Quick, Brico, Delhaize Fresh Atelier, Delitrateur, Spar... autant d'enseignes tenues majoritairement par des franchisés. La plupart d'entre elles s'en sortent. Mais si les franchiseurs y trouvent leur compte, ce n'est pas toujours le cas des franchisés, loin de là. Dans la grande distribution, le climat est même à l'orage.

Les commerçants indépendants travaillant sous la bannière des grandes enseignes sont les victimes expiatoires de la saturation du marché. «Le problème, c'est la volonté des enseignes d'occuper le terrain à n'importe quel prix», résume Luc Bormans, président de l'Apslia (Association professionnelle du libre-service indépendant en alimentation).

La conséquence, c'est une multiplication, parfois anarchique, des ouvertures de magasins. À Gembloux par exemple, la surface commerciale totale des supermarchés couvrirait 5.800 m<sup>2</sup> il y a vingt ans. Aujourd'hui, elle s'étend sur plus de 12.000 m<sup>2</sup>, pour une population à peine supérieure.

Les restructurations menées dans plusieurs enseignes (Carrefour, Mestdag, Match) n'ont rien arrangé: les distributeurs ont les yeux

rivés sur leurs marges, quitte à limiter l'apport de fonds aux franchisés à un niveau proche de la ligne de flottaison.

Du côté des franchisés émerge aussi la crainte que ne saute l'ultime garde-fou: l'ouverture dominicale, une prérogative des magasins indépendants. L'idée d'une ouverture des supermarchés intégrés le dimanche a été évoquée lors des négociations avec les syndicats. «Si les distributeurs ouvrent le dimanche, c'est tout le modèle de la franchise qui s'effondre», lance un franchisé Mestdag.

### Rentabilité en chute

Les contacts avec divers acteurs et avec des experts permettent d'avancer qu'à l'exception de Delhaize, et dans une moindre mesure de Colruyt (Spar), les conditions du métier de franchisé se dégradent fortement dans les grandes enseignes. Une étude publiée en 2019 par le magazine spécialisé Gondola donne une idée de la situation précaire dans la distribution. La rentabilité est en chute: le bénéfice d'exploitation des indépendants recule de 11,5% en Flandre et de 10,5% en Wallonie. Et pour le bénéfice après impôts, c'est encore pire: -16,2% en Flandre et -22,2% en Wallonie.

Selon les calculs de l'Apslia, un supermarché franchisé wallon sur quatre est en perte. Ce qui n'est guère étonnant quand on connaît l'étroitesse des marges en distribution (2% à tout casser). Les franchisés sont en effet confrontés à des charges d'investissement qui peuvent atteindre 2.700 euros par mètre carré pour un locataire qui s'installe dans un nouveau magasin.

«Et il faut de toute manière prévoir entre 40 et 50 euros par mètre carré par an rien que pour maintenir l'outil (machines à remplacer, entretien, remise à neuf de la décoration...),» ajoute un gérant de magasin.

Certes, tous les franchisés ne sont sans doute pas des gestionnaires avertis, mais la dégradation de la situation est assez parlante. Ceux qui souffrent le plus, ce sont les franchisés Carrefour (Market et Express). Chez Carrefour Market - Groupe Mestdag, la marge d'exploitation est en progrès, mais elle reste inférieure à la moyenne.

Rien d'étonnant dès lors à ce que de plus en plus de franchisés tirent la langue. Selon l'Apslia, leurs rémunérations annuelles fluctuent entre 30.000 et 150.000 euros par an. «Ouvrir un magasin d'un même ensemble à moins de 500 mètres d'un magasin existant en zone rurale, cela ne favorise pas la bonne entente», lance Luc Bormans.

Élément révélateur d'une crispation, tous les interlocuteurs que nous avons contactés

ont requis l'anonymat. Dans un tel contexte, ils se lâchent. «Le franchiseur, qui privilégie la rémunération à court terme de ses actionnaires, nous prend des marges de plus en plus importantes en augmentant les prix de facturation et en bloquant nos prix de vente, ce qui est interdit par la loi», lance un gérant de Carrefour Express. Un gérant d'AD Delhaize insiste pour sa part sur le surcroît de pression qu'engendrent les actions publicitaires toujours plus agressives, qui rognent un peu plus les marges.

**«Même si l'on ne dispose pas de chiffres globaux, je peux vous assurer que le nombre de contentieux est en augmentation.»**

PIERRE DEMOLIN  
AVOCAT ASSOCIÉ CHEZ DBB LAW

### LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA FRANCHISE EN BELGIQUE (Chiffres 2018)

Acteur	Total des magasins		Pourcentage de franchisés	Surface moyenne en m <sup>2</sup>
	Franchisés	Intégrés		
<b>Ahold Delhaize</b>				
AD Delhaize	222		100,0%	1.200
Proxy	241		100,0%	550
Shop 'n Go	136		100,0%	150
Fresh Atelier	5		100,0%	80
Albert Heijn	42		40,5%	1.000-1.600
<b>Carrefour Belgium</b>				
Hypermarchés Carrefour	40		2,5%	4.000-12.000
Carrefour Market	450		90,2%	800-2.500
Carrefour Market Mestdag	83		37,3%	800-2.500
Express	303		100,0%	70-800
<b>Louis Delhaize Group</b>				
Delitrateur	39		87,2%	250
Louis Delhaize	133		82,0%	300
Autres	292		100,0%	-
Match	44		11,4%	1.400
Smatch	67		7,5%	600
<b>Intermarché</b>				
Intermarché Super	51		100,0%	900-2.800
Intermarché Contact	25		100,0%	400-900
<b>Alvo</b>				
Alvo	70		100,0%	1.100
<b>Colruyt Group</b>				
Spar	215		100,0%	350-1.800
<b>Lambrechts</b>				
Spar	41		100,0%	400
Spar Express	69		100,0%	260
Supra/Prima	35		100,0%	185
<b>Tom &amp; Co</b>				
Tom & Co	169		99,4%	450-600
<b>Maxeda</b>				
Brico + Brico City	240		79,2%	400-4.000

Sources: Gondola, franchise.be et L'ECHO

Écœurés, de plus en plus de franchisés se tournent vers la justice. «Même si l'on ne dispose pas de chiffres globaux, je peux vous assurer que le nombre de contentieux est en augmentation, à cause notamment de la présence de plus en plus forte de multinationales où le franchisé n'a jamais la possibilité de rencontrer la direction», souligne Pierre Demolin (DBB Law), avocat spécialisé dans la franchise.

Chez les plus petits acteurs, les choses se passent d'ailleurs beaucoup mieux dans l'ensemble, à l'image d'enseignes comme Mr Bricolage, Poil et Plumes, Troc International ou encore Waffle Factory.

### Déséquilibre

Selon M<sup>e</sup> Demolin, la pression concurrentielle croissante entre distributeurs crée un déséquilibre croissant dans les relations entre franchiseurs et franchisés. «Le franchiseur gagne sa vie dès qu'il vend un produit. Pas le franchisé. Prenez l'exemple des restaurants de fin d'année, liés à un accord entre le franchiseur et ses fournisseurs. Le franchiseur reçoit une prime quand il vend plus, mais s'abstient parfois d'en informer le franchisé pour pouvoir empêcher l'intégralité de la prime.» S'ajoute à cela la position de dépendance du franchisé qui est souvent locataire de son commerce, ce qui permet au franchiseur de garder la mainmise sur la surface commerciale.

Mais les choses pourraient changer. Depuis octobre 2018, un décret adopté par le gouvernement wallon dissocie le contrat de franchise et le bail commercial sur le magasin. «Jusqu'ici, le bail avait une existence autonome par rapport au contrat de franchise. Le décret l'interdit désormais. Le franchisé pourra négocier la valeur du bail qu'il a souscrit», souligne l'avocat Pierre Demolin.

Autrement dit, c'en est en principe fini de la validité des clauses liant le bail commercial et le contrat de franchise. Une évolution qui ne convainc pas tout le monde. «Les franchiseurs proposent dès à présent des contrats de dix ans au lieu de cinq, parfois moyennant finances», dit un franchisé.

Autre lueur d'espoir: la loi d'avril 2019 sur l'abus de dépendance économique et les clauses abusives, qui devrait en théorie améliorer la protection des franchisés, notamment contre les clauses de non-concurrence.

Adoptée à la hâte, elle ne donne cependant pas toutes les garanties de sécurité juridique. La «liste grise» répertoriant les clauses présumées abusives, sauf si le franchiseur peut démontrer le contraire, nécessitera la création d'une jurisprudence qui devrait prendre quelques années. Et viendra trop tard pour certains franchisés.