

« Le secteur de la distribution doit s'interroger sur son modèle »

RDV ECO Pour Luc Bormans (Aplsia), il y a trop de supermarchés dans notre pays

- ▶ Le président de la fédération des franchisés francophones s'inquiète d'une expansion incontrôlée.
- ▶ Il demande une régulation des nouvelles ouvertures.

ENTRETIEN
Officiellement, le plan de restructuration annoncé chez Carrefour Belgique ne concerne pas les magasins exploités par les franchisés (environ 390 Market et 290 Express). Ce qui n'empêche pas Luc Bormans, président de l'Association professionnelle francophone du libre-service indépendant en alimentation (Aplsia), de jeter un regard affûté sur la situation du marché belge de la grande distribution. L'homme n'a pas été surpris par l'annonce de Carrefour. « On savait bien que ça allait arriver, dit-il. Nous vivons dans un marché totalement dérégulé, sous le prétexte de la libre concurrence. Du coup, il y a de trop de magasins. Si aujourd'hui on parle de Carrefour, c'est sans doute à cause de la politique menée au niveau du groupe, où on a mis un très gros accent sur le développement des franchisés. Il n'y a rien à faire : à un moment, il y a de la cannibalisation ».



« Si tous les magasins font plus de frais, il n'y aura plus de différenciation », prévient Luc Bormans. © D.R.

La franchise est un modèle d'expansion utilisé par plusieurs grandes chaînes pour leur croissance, non ?

Beaucoup de chaînes le font, mais certaines le gèrent mieux que d'autres. Mais attention à l'expansion trop brutale, non réfléchie, où le franchisé ne résonne qu'en termes de parts de marché. Il ne doit pas négliger que derrière, il y a un franchisé qui doit vivre aussi. Carrefour récolte certainement ce qu'il a semé. Mais il n'y a pas que ça. On vit dans un monde ultralibéral, mais à un moment, il faut le réguler. C'est un discours que les franchisés ne veulent pas entendre, mais le marché est trop libre. Dans le temps, il y avait une loi cadenas (qui limitait les ouvertures de supermarchés, NDLR). Mais elle a été supprimée au début des années 2000 et depuis on connaît une expansion terrible. Beaucoup de franchisés n'ont pas la discipline pour s'autoréguler. Mais si vous ne vous régulez pas vous-même, c'est le marché qui va vous réguler ! Et c'est ce qui arrive ! Ces ouvertures provoquent de la cannibalisation entre les intégrés et les franchisés, mais aussi entre les franchisés.

Les limites sont dépassées ?
Oui ! Le franchisé a sa part de responsabilité, le gouvernement a sa part de responsabilité. Et ça inquiète

les franchisés. Environ 20 % d'entre eux sont en difficulté. Notamment dans les formats de proximité. Les magasins plus petits font moins de chiffre, alors que les frais fixes et les investissements sont là. Quand vous êtes indépendant, il faut pouvoir se projeter dans le futur. Et pour se projeter dans le futur, il faut faire des bénéfices pour pouvoir investir. Or nous sommes dans un marché stagnant. Depuis le deuxième trimestre 2017, la consommation n'augmente plus en volume. Arrive ce qui doit arriver : ce sont les plus faibles qui vont souffrir les premiers.

Comment s'adapter, alors ?
En tant qu'indépendant, vous suivez grosso modo la politique de la chaîne. Il y a une double responsabilité. Celle de la chaîne qui doit faire les bons choix pour ses affiliés. Et la responsabilité de l'exploitant dans la gestion de son point de vente, à condition que le franchiseur lui donne les moyens. Vous pouvez avoir un magasin nickel avec le meilleur service, si vous n'avez pas une marge assez grande, ça ne va pas le faire. Cette marge, c'est le franchiseur qui la détermine. Et il a tout intérêt à ce qu'elle soit bonne. C'est un

exercice difficile qu'ils doivent faire ensemble, mais s'ils n'arrivent pas à le faire, c'est souvent le franchisé qui est en position de faiblesse.

Carrefour a annoncé des fermetures (deux hypermarchés) mais aussi trente ouvertures rien que pour 2018...

Il y a des magasins à ouvrir, parce que l'environnement bouge, de nouveaux quartiers se créent, etc. Mais si c'est pour ouvrir des magasins autour d'un magasin qui ferme, on peut se poser des questions.

Un franchiseur peut vouloir faire basculer son modèle vers le « tout franchisé » ?

Ça peut être le cas, mais c'est un raisonnement à court terme du franchiseur, qui fait une erreur. Si demain le franchiseur a uniquement des points de vente indépendants, ça risque de le mettre à mal dans le développement de son concept commercial. Pour développer une nouvelle formule, par exemple, il doit l'avoir testée lui-même s'il veut être crédible. On ne demande pas à un franchisé d'investir de l'argent dans une formule qui n'a pas fait ses preuves. Pour un remode-

Luc Bormans

Né en 1960 à Saint-Trond, Luc Bormans est titulaire d'un graduat en comptabilité, et a suivi un cycle postuniversitaire en fiscalité. Il a entamé sa carrière au Crédit Agricole, avant de partir travailler avec ses beaux-parents à Namur, dans leur magasin Unic. Il le reprendra en 1989, pour passer sous l'enseigne Delhaize en 1998. Il exploite deux AD Delhaize en franchise (Salzennes et Belgrade) et s'apprête à transmettre ses magasins (ainsi qu'un troisième en construction) à ses trois fils. Il est le président d'Aplsia depuis 2017.



ling d'un magasin de 1.000 m², on parle d'un investissement de 1 à 1,5 million d'euros. Pour l'ouverture d'un nouveau magasin, c'est 3 millions. Les montants sont énormes, on n'a pas le droit à l'erreur !

Est-ce que les franchisés souffrent de la concurrence du commerce en ligne ?

Dans l'alimentaire, non. D'autant que le business model n'est pas rentable. Tant que ce ne sera pas le cas, on ne le fera pas. Ce ne veut pas dire qu'il ne faut pas rester en alerte, mais ça, c'est le futur ! Dire que Carrefour, ou toute autre chaîne alimentaire, va mal parce qu'elle a raté le train de l'e-commerce, je n'y crois pas du tout. Pour les hypermarchés non alimentaires, c'est une autre paire de manches.

Carrefour veut renforcer ses rayons frais et bio. Il y a une vraie demande ?

Oui, cette tendance existe. Mais si demain on se retrouve avec tous les magasins qui font du frais, il n'y aura plus de différenciation. Et celui qui a commencé avec le frais, il va faire du sec ! En fait, il faut s'adapter. L'innovation est un atout concurrentiel. C'est celui qui innove qui se différencie. Si vous ne savez ou ne voulez pas vendre moins cher que vos concurrents, il faut vous différencier d'eux soit par le service, soit par la qualité des produits, par le type de produits que vous proposez. C'est propre au commerce. Il n'y a rien de neuf là-dessus.

Craignez-vous d'autres restructurations ?

Oui, ça va se reproduire. Le secteur doit s'interroger sur son modèle. Aujourd'hui, qui est derrière le développement des centres commerciaux ? Ce ne sont pas les commerçants, ce sont les groupes immobiliers ! Le gouvernement a une grande part de responsabilité : si vous voulez être médecin, vous devez avoir un diplôme de médecin ; mais si vous voulez construire un magasin, vous ne devez pas être commerçant ! Avec les taux d'intérêt très bas, les investisseurs qui ont de l'argent ont vu une opportunité dans l'immobilier commercial, avec des rendements de 4 à 6 %. Si les taux n'avaient pas été aussi bas, je suis persuadé qu'il y aurait beaucoup moins de magasins aujourd'hui !

Propos recueillis par BERNARD PADOAN

LE SOIR

Retrouvez l'intégralité de cet entretien sur plus.lesoir.be.

LESBRÈVES

5,3 milliards pour le rail

Le conseil des ministres a approuvé les plans pluriannuels d'investissement 2018-2020 et les plans stratégiques pluriannuels d'investissement 2018-2031 de la SNCB et d'Infrabel. « Par ce biais, le gouvernement investit 5,3 milliards d'euros dans les chemins de fer belges », a indiqué le ministre fédéral de la Mobilité, François Bellot. Comme annoncé, le travaux d'achèvement du RER redémarreront en mars. Dès 2024, les voyageurs pourront bénéficier des premières mises à quatre voies. (b.)

IMPÔTS 3 millions de déclarations simplifiées

Le nombre de déclarations fiscales simplifiées envoyées par le SPF Finances passera de quelque 2,2 millions aujourd'hui à 3 millions en 2018. Ces déclarations sont envoyées aux contribuables dont la situation fiscale est simple et ne change pas beaucoup, notamment les pensionnés et les personnes qui touchent un revenu de rempla-

cement. S'ils sont d'accord avec la proposition de déclaration, ils ne doivent rien faire et recevront un avertissement-extrait de rôle conforme à la déclaration. S'ils ne sont pas d'accord, ils peuvent la modifier. Jusqu'à présent, seuls les contribuables dont les revenus, après déduction des frais professionnels forfaitaires, ne dépassent pas le montant exonéré d'impôts étaient concernés. Cette limite sera supprimée. (b.)



Jean de Codd, Premier président de la Cour de cassation.

LE GRAND ORAL
LA 1ÈRE - LE SOIR

LE GRAND ORAL LA 1ÈRE/LE SOIR

Chaque samedi sur La 1ère, de 13h15 à 14h.

Ce samedi 3 février, l'invité de ce rendez-vous du week-end sera Jean de Codd, Premier président de la Cour de cassation. Il sera mis sur le grill par Jacques Crémers, chef de rédaction de La 1ère, Jean-Pierre Jacqmin, directeur de l'information à la RTBF, et Marc Metdepenningen, journaliste au service Société du Soir. L'interview sera disponible sur les sites rtbf.be/ audio et lesoir.be. Aussi diffusé en télé sur La Trois, le dimanche à 22 h 40.



Jean de Codd sera interviewé par Jacques Crémers, Jean-Pierre Jacqmin et Marc Metdepenningen.



LE SOIR