

## AD Merbraine

### Le local, source de différence

**On pourrait décrire le nouvel AD Delhaize de Merbraine en alignant des chiffres: 1325 m<sup>2</sup> de surface de vente, 19 collaborateurs, 80 places de parking, 7 caisses, 13.000 références produits et 6 jours d'ouverture hebdomadaire. Seulement voilà, un magasin, c'est surtout l'expression du commerçant qui porte le projet. Et quand cet entrepreneur indépendant apporte une attention toute particulière à l'offre de produits locaux, après avoir encadré cette forme de livraison directe lorsqu'il était salarié de la centrale Delhaize, on se dit qu'il a certainement un point de vue pertinent à partager.**

*Reportage: Christophe Sancy*

C'est le dernier-né des AD Delhaize du pays: il a ouvert ses portes le 18 janvier dernier, dans la commune de Braine l'Alleud. Et plus précisément dans le quartier de Merbraine, à l'ouest de la commune, qui jouxte Mont-Saint-Jean et Waterloo. Nous y retrouvons **Renaud Caeymaex**, son exploitant, qui affiche un grand sourire. Il ne doit pas forcer sa nature: l'homme a le contact facile et cordial. Mais manifestement, les premières réactions de la clientèle sont plus que positives. De son lumineux bureau qui surplombe le bâtiment, Renaud aperçoit la célèbre butte du lion, au bord du champ de bataille de Waterloo. Comme un symbole, pour ce nouvel affilié Delhaize qui a travaillé 9 ans au sein de la centrale de l'enseigne au lion. Il y pilotait une série de filières sur le frais, et y gérait notamment l'encadrement des livraisons directes effectuées chez les affiliés par leurs fournisseurs locaux. On comprend bien entendu tout l'intérêt que représentait pour nous la rencontre de ce jeune commerçant passé de la centrale au terrain, du statut de salarié à celui d'indépendant.

*Comment Renaud Caeymaex a-t-il franchi ce pas? "C'était pour moi un rêve depuis longtemps que de devenir entrepreneur indépendant. Même si je ne me suis mis à construire ce projet qu'à mes 33 ans, voici 5 ans. Il ne s'agissait pas particulièrement alors d'ouvrir un supermarché. L'idée initiale était plutôt de reprendre une boulangerie industrielle. Mais chemin faisant, une série d'évidences me sont apparues. Je voulais démarrer mon propre business, tout en y vivant ma passion pour l'alimentaire. La boulangerie, pourquoi pas... Sauf que j'ai compris que ce qui me faisait vraiment vibrer, c'est le commerce, le magasin ! A partir de là, sachant combien je suis attaché à Delhaize, il y avait une évidence..."*

Mais pour passer du rêve à la réalité, il fallait encore trouver les moyens de financer un projet qui pèse environ 1,8 million d'euros ! Renaud se met en recherche de co-investisseurs, et les trouve en la personne de Grégoire de Strel et Jean-Guillaume Zurstrassen, deux personnalités bien connues de la nouvelle économie numérique, puisqu'ils furent co-fondateurs avec José Zurstrassen de Skynet et de Keytrade Bank. Si la technologie reste leur domaine de prédilection, l'aventure d'un magasin aussi enraciné dans le concret semble les ravir: *"Pour mes associés issus du monde digital, c'est une forme de révélation. Si c'est bien moi qui gère le magasin au quotidien, ils suivent son démarrage avec passion, et consultent chaque soir le chiffre d'affaires du jour, que je partage avec eux."*

Epaulé par ses associés investisseurs, Renaud Caeymaex participe en février 2017 au concours visant à attribuer le magasin de Merbraine. La signature du DIP (Document d'Information Précontractuel) intervient le 30 juin. Ce qui ne laisse que six mois pour faire sortir de terre et équiper de fond en comble un magasin sur ce qui n'était alors qu'un champ. *"On a bossé ferme"* confirme Renaud. *"Certains jours, il y avait jusqu'à 80 ou 90 hommes de métier présents sur le chantier"*.

L'implantation de ce nouveau magasin à Merbraine anticipe des développements prometteurs en matière d'urbanisme. Il y a bien entendu des grandes surfaces dans les environs. Un supermarché Match dans le centre de Braine l'Alleud, les Delhaize (intégrés) de Braine l'Alleud ou de Waterloo plus au nord, sans oublier bien entendu l'hypermarché Carrefour de Mont-Saint-Jean. Mais les vocations ou

voies d'accès de ces magasins les rendent à priori moins bien armés pour servir les besoins quotidiens de la clientèle de Merbraine. Et puis il y a les perspectives d'avenir: le plan d'affectation communal prévoit l'aménagement dans cette zone de 10 hectares de nouveaux logements ou bureaux. Conscient de ce potentiel, dans une région où le revenu moyen est confortable, et confiant dans la capacité de l'assortiment Delhaize à répondre aux exigences de qualité de cette clientèle, Renaud Caeymaex voulait toutefois y apporter sa touche personnelle. Et en l'occurrence locale.

## **Un conseil? Bien s'entourer !**

Quel conseil Renaud Caeymaex donnerait-il à un entrepreneur ouvrant comme lui un tout nouveau magasin ? Sûrement celui de se faire épauler par des experts de confiance.

*"Construire un magasin en 6 mois en partant de zéro est un sacré défi. Si nous l'avons relevé avec succès, c'est d'abord parce que j'ai pu me reposer sur la compétence de deux experts externes. Un coordinateur commercial, et un coordinateur technique. Quand le magasin a ouvert ses portes le 18 janvier, je leur ai dit que finalement, on avait été épargné par les gros pépins. Et ils ont aussitôt éclaté de rire ! Il y a en réalité une foule de problèmes, petits ou grands, qu'ils ont dû résoudre durant ces six mois de chantier ! Sans parfois même que je ne le sache. C'est ce qui m'a permis de me consacrer à 200% à créer, dessiner, imaginer le magasin tel que je le destinais à la clientèle."*

Même relation de confiance avec l'éclairagiste chargé de mettre en scène le point de vente. *"Ce serait une grosse erreur, en 2018, de traiter l'éclairage comme un simple poste technique. Il ne s'agit pas simplement de se dire qu'on va acheter autant de tubes LED auprès d'un fournisseur. Il y a de vrais professionnels dont c'est le métier que de créer un éclairage à la fois beau et efficace. Avec ce partenaire, la confiance était telle que je lui ai tout simplement demandé de poser les choix comme si c'était pour lui, pour son propre magasin. Le résultat est magnifique, sans qu'il ait pour autant salé l'addition. Il a vraiment fait pour le mieux, dans une enveloppe budgétaire raisonnable. Ceci dit, ce n'est pas nécessairement le cas de tous les fournisseurs techniques. Il y a en a d'autres qui cherchent seulement à partir avec le bon de commande le plus lourd possible, quitte à vous vendre une solution manifestement surdimensionnée par rapport à vos besoins réels. Mais ceux-là, vous les repérez rapidement. La confiance, ce n'est pas la naïveté. Et elle se mérite."*

## **L'âme du local, en toute transparence**

Pour Renaud Caeymaex, développer une offre de produits locaux n'était pas simplement répondre à une demande croissante du consommateur. C'était concrétiser un axe de différenciation, spectaculairement traduit par un rayon boucherie géré par Dufrais, qui fait la part belle au "fait maison". Mais c'était aussi se mettre en accord avec ses propres convictions, renforcées au cours de 9 années de travail sur le frais dans la centrale Dehaize. *"Quoi de mieux à proposer à la clientèle qu'une viande de boeuf locale, produite par un éleveur qu'elle peut identifier en toute transparence? En l'occurrence, nous nous fournissons prioritairement chez Monsieur Dedobeleer, éleveur indépendant à Braine-le-Comte. De façon toute aussi transparente, nous indiquons collaborer également, quand notre éleveur local ne peut répondre, avec Monsieur Crucifix, à Ciney. Et le plus important, c'est bien entendu la qualité du produit. Chez Dedobeleer, on est à la fois naisseur, engraisseur et éleveur, ce qui devient de plus en plus rare. On travaille, pour l'alimentation du bétail, avec une recette ouverte et 100% naturelle, qui ne se repose pas aveuglément aux fourrages produits par les industriels. Et on travaille exclusivement avec de la viande de génisse. Le tout fait retrouver au consommateur le plaisir d'une viande de blanc bleu belge qui n'est plus seulement tendre, mais est aussi bien plus goûteuse !"* Le client de Merbraine sera d'autant plus choyé qu'il pourra aussi opter pour une viande de Limousine, elle aussi issue d'une filière qualitative belge.

Cette forte présence du local traverse tout l'assortiment: on la retrouve dans les plats préparés, l'épicerie sèche, l'ultra-frais, les glaces. Mais aussi à la boulangerie qui propose, outre l'assortiment classique, les pains d'un artisan meunier et boulanger, André-Emmanuel Simonart. *"C'est un ami de 20 ans, qui s'est lui aussi lancé dans l'entrepreneuriat, en quittant une belle carrière de cadre supérieur chez D'Ieteren pour reprendre le moulin de son grand-père. Il y moud sa propre farine d'épeautre, pétrit et mûrit la pâte, cuite sur pierre. Le tout donne un pain formidable, savoureux et digeste. Il n'était absolument pas intéressé par l'idée d'une distribution dans le retail. Mais je suis heureux d'avoir réussi à le convaincre, tout en respectant sa démarche, et en respectant aussi le vrai prix d'un pain de telle qualité: entre 5 et 6 euros."* Anecdote, une telle proposition? Manifestement pas: dans ce magasin à peine inauguré, il s'en vend déjà 40 à 50 pièces par jour...

## L'atout Cash Management

En zone checkout, Renaud Caeymaex a fait du sur mesure. Histoire de gagner de la place, sa solution de mobilier (signée Rasec) greffe sur un bac arrière, au gabarit supermarché, un meuble tapis moins encombrant, conforme à la norme Proxy Delhaize. Moins de fluidité pour le passage aux caisses? Pas du tout, puisque la réponse de Renaud privilégie la possibilité d'ouvrir très rapidement chacune des 7 caisses, dès que le besoin s'en fait sentir. Et c'est l'adoption d'un système de cash management qui l'autorise. *"Bien sûr, ceci représente un surcoût sur chacune des caisses, de l'ordre de 10.000 euros. Mais au regard des avantages, c'est un investissement que je ne regrette pas une seconde. Pour la sécurité, puisque l'argent est directement stocké dans le coffre sécurisé. Pour le confort: le personnel de caisse n'est plus stressé par la gestion du cash et les risques d'erreur, tout étant géré par la machine. Et plus encore pour le gain de productivité. Plus personne n'a à se préoccuper de gérer le fond de caisse. Dans certains grands supermarchés, les opérations de comptage sont tellement longs et fastidieux qu'ils mobilisent un équivalent temps plein ! Et dans mon cas, l'avantage le plus décisif est la souplesse: comme il n'y a plus de mise en place ni de tiroir volant à gérer, je peux ouvrir une nouvelle caisse en un clin d'oeil, et qui plus est dans l'ordre séquentiel le plus logique pour la clientèle: la 1, puis la 2, puis la 3, etc. Inestimable !"*

## Produits locaux et centrale, le mode d'emploi

**Qu'est ce qui est propre à Delhaize, et qu'est-ce qui est spécifique à Renaud Caeymaex, dans ce magasin?**

*"Ce n'est pas si compliqué que ça. Je choisis de me différencier sur une petite part de l'assortiment, le local, là où Delhaize ne peut le faire à ma place. Bien sûr que c'est un vrai plaisir de m'impliquer dans l'assortiment local, et de mettre ma touche personnelle dans cette offre de produits nobles. Mais je n'ai pas la prétention de croire que les gens qui poussent la porte de ce magasin le font à cause de Renaud Caeymaex. Il faut être lucide: ils le font dans 95% des cas parce qu'il y a le logo AD Delhaize sur la façade. Vous pouvez faire un autre choix, et par exemple ouvrir un magasin plus exclusivement centré sur une niche de produits locaux ou bio, sans vous adosser à une enseigne reconnue. C'est un choix comme un autre, mais commercialement et opérationnellement pas simple à porter. Ma décision de travailler avec Delhaize, je l'ai posée de façon résolue. J'ai beau ne plus faire partie de cette entreprise, je reste à 200% séduit par cette marque, et ce qu'elle propose en matière de différenciation qualitative. Et je suis tout aussi fier de l'assortiment général fourni par Delhaize que de la part de produits locaux que j'y ajoute."*

## **Mais justement, de quelle liberté dispose-t-on réellement en la matière, en tant que commerçant indépendant?**

"Elle est réelle, tant qu'elle s'exerce dans le respect mutuel. Et c'est aussi là qu'intervient la nuance, qui n'est pas que de langage, entre un affilié et un franchisé. Je n'obéis pas aveuglément à l'assortiment qui correspond à un concept à prendre ou laisser, je compose mon offre en collaboration ouverte avec la centrale. Et bien sûr, ceci suppose un minimum de discipline. Je ne le dis pas pour faire plaisir à mon partenaire Delhaize, mais simplement pour rester cohérent avec la politique que je défendais quand je m'occupais des fournisseurs directs en centrale, qui m'a malgré tout permis de bien comprendre la problématique.

Je me rappelle à ce propos avoir été interpellé publiquement un jour par un producteur, lors d'un forum, qui reprochait à Delhaize de prélever une commission indue. Or, ce système n'a rien d'opaque. Oui, il y a l'obligation de faire agréer par la centrale votre fournisseur local. Et oui, celle-ci va prélever un commissionnement. Mais comment imaginer que vous puissiez proposer en rayon des produits alimentaires frais sans que l'enseigne dont vous portez les couleurs n'ait audité leur conformité aux normes? Si je mettais demain en vente des produits douteux, sans que Delhaize n'ait pu les agréer, et qu'apparaissait un problème sanitaire, ce n'est pas ma propre réputation qui serait en jeu. Ce serait celle de Delhaize qui serait engagée, et donc aussi celle de tous les entrepreneurs qui y sont affiliés !

C'est donc plutôt rassurant pour tous de savoir qu'il y a un contrôle attentif assuré par le distributeur. Quant au commissionnement, son niveau (3%) est assez modeste au regard du travail mené et aussi de la valeur ajoutée qu'apporte Delhaize, en matière de marketing et de gestion. Moi, ça m'arrange que la facturation du fournisseur passe via Delhaize, c'est bien plus simple à gérer. C'est en fait un principe win-win-win, un modèle qui doit permettre à chacun de jouer son rôle et gagner sa vie. Notez aussi que cette démarche d'agrégation ouvre potentiellement d'autres opportunités de débouchés aux producteurs.

## **On peut gagner sa vie, avec les produits locaux?**

Il est certain que le fournisseur local et le commerçant se doivent dégager une marge supérieure à celle que prélève Delhaize, et c'est évidemment le cas. Mais il faut être soi-même raisonnable et cohérent. Prenez le cas de mon pain d'artisan. Un produit logiquement plus coûteux à la base, c'est légitime. Si vous y ajoutez la commission du distributeur et appliquez votre niveau de marge normal, c'est vrai que le prix va grimper et hypothéquer les ventes. En toute logique, c'est dans ce cas à vous, commerçant, de diminuer votre marge en pourcents. Ça ne l'empêchera pas de rester intéressante en valeur absolue. Et de tirer les bénéfices d'image associés à ces produits. En fait, à vous de savoir sincèrement pourquoi vous voulez développer du local. Si c'est pour gagner sur tous les tableaux, sans être prêt à faire la moindre concession, autant vous abstenir.