

■ Delhaize Belgique a annoncé un vaste plan d'expansion, pour elle (300 magasins) comme pour sa consœur, Albert Heijn (30 à 50 magasins). Et l'arrivée de Bol.com dans ses rayons.

■ Mais pas de plan d'investissement, ni de chiffres sur l'emploi. Un effet d'annonce ?

# Delhaize annonce un plan de croissance aux contours assez flous

**D**epuis dix ans, le groupe Delhaize agrandit bon an mal an, chaque année, son parc de magasins d'une quinzaine d'unités, toutes enseignes confondues. C'est-à-dire avec des supermarchés Delhaize et AD Delhaize, des supérettes Proxy, des magasins de proximité Shop & Go, et, depuis fin 2018, des Fresh Atelier.

Lundi, il a annoncé vouloir en faire bien plus puisque ce sont près de 100 supermarchés et supérettes et quelque 200 magasins de proximité qu'il envisage d'ouvrir dans les trois à quatre années à venir en Belgique. Soit une moyenne de 75 à 100 magasins par an ! Dans la foulée, et c'est assurément l'information principale, Delhaize Belgique a annoncé que sa chaîne sœur, Albert Heijn, comptait non seulement rester en Belgique sous sa propre bannière, mais encore y ouvrir 30 à 50 points de vente. Autrement dit, doubler la mise. Une manière comme une autre de montrer que, même sur les terres historiques de Delhaize, le groupe Ahold-Delhaize est une réalité.

## 1 Entre 75 et 100 nouvelles ouvertures par an

Si l'année 2018 a été celle du repositionnement stratégique pour le groupe Delhaize en Belgique, avec l'introduction d'un nouveau concept de supermarché et le lancement d'une 4<sup>e</sup> enseigne, Fresh Atelier, qui joue la carte de l'alimentaire ultra-frais et ultra-préparé en milieu urbain, l'année 2019 sera celle de l'accélération de sa croissance. Il envisage en effet d'ouvrir près de 100 supermarchés et 200 magasins de proximité ! Sans pour autant dire où, ni même évoquer une simple répartition régionale. "Il y a encore des poches vides dans notre réseau, indique sobrement Roel Dekelver, porte-parole de Delhaize Belgique. Et on a détecté, ici et là, que de nouveaux quartiers résidentiels allaient se développer, aux abords desquels nous cherchons d'ores et déjà à nous positionner. Sans oublier les hôpitaux et stations de métro où pourraient s'inscrire des Shop & Go." Ce qui ne veut pas dire que le parc passera d'office de 777 points de vente actuel à 1 077. "On ne peut jamais exclure qu'il n'y aura pas de fermetures", confirme-t-il.

## 2 Un plan d'expansion porté exclusivement par des affiliés

À dire vrai, ces 300 magasins annoncés, ce sont des franchisés indépendants qui les exploiteront, sous la bannière AD, Proxy, Shop & Go ou Fresh Atelier. Au risque d'être cynique, relevons que, des supermarchés Delhaize gérés en propre, le groupe en ferme (10 en 2014) plus qu'il n'en ouvre. Mais pourquoi pas ? "Si on trouve une localisation, on n'hésitera pas, poursuit Roel Dekelver. Mais, en nombre de supermarchés Delhaize, on est déjà assez saturé. Et il n'est pas facile de trouver une localisation. Car un tel format est vorace : 2 500 m<sup>2</sup> de surface de magasin, plus les réserves et les parkings." Les supermarchés AD sont plus petits.

Ce plan d'expansion dépend donc du bon vouloir et de l'énergie des franchisés, qui applaudissent, tout en s'inquiétant du risque de voir tant de magasins empiéter sur leurs plates-bandes déjà pas très fournies (voir ci-contre). "On ne va pas installer un affilié là où on ne pense pas que ce soit rentable, rétorque le porte-parole de Delhaize Belgique. On fait notre boulot d'analyse et on s'assure des probabilités que cela fonctionne. Car un affilié qui a des difficultés, ce n'est pas bon non plus pour les clients ni pour Delhaize."

## 3 Le groupe conserve les deux marques, Delhaize et Albert Heijn

C'est sans doute ici que réside la vraie information : non seulement Albert Heijn, l'enseigne phare du groupe néerlandais Ahold avant qu'il ne fusionne avec Delhaize, persiste et signe, mais c'est Delhaize Belgique qui en portera l'expansion.

Pour rappel, c'est au titre de concurrente qu'Albert Heijn a fait son entrée en Belgique – en Flandre exclusivement – en mars 2011. Lors de la fusion Ahold-Delhaize, les observateurs se sont interrogés : celle-ci éjecterait-elle Albert Heijn des terres historiques de Delhaize ? Que nenni : l'enseigne a continué de grandir pour atteindre les 40 points de vente. Aujourd'hui, elle s'y ancre d'autant plus, annonçant l'ouverture, toujours en Flandre, de 30 à 50 magasins dans les années à venir. "Il n'y a pas eu de cannibalisation entre les deux enseignes, ajoute Roel Dekel-

ver. On est compatible. On peut grandir en parallèle et en concertation." Delhaize joue davantage la carte de l'expérience, Albert Heijn celle des prix bas. Une manière aussi de dire à son concurrent Jumbo, qui a des visées bien concrètes sur la Flandre, qu'on l'y attend de pied ferme.

Assez étonnamment, c'est Delhaize Belgique qui évoque le plan d'expansion d'Albert Heijn. "Delhaize est la *leading brand*". Pour l'expansion, c'est elle qui communique (le communiqué de lundi était une première, Ndlr) et coordonne les projets. Même si, sur le terrain, c'est la concertation qui sera de mise."

## 4 Des points de retrait Bol.com dans les magasins Delhaize

Bol.com, c'est le site web du groupe Ahold dans le non-alimentaire, numéro un sur le Benelux, mais essentiellement aux Pays-Bas et en Flandre. La décision de Delhaize d'accueillir des points de retrait Bol.com au sein de ses magasins pourrait changer les choses. Mais cela se fera à pas mesurés et... d'abord en Flandre, à Anvers plus précisément. L'occasion pour Delhaize de montrer qu'il compte bien renforcer sa position sur le marché belge au travers d'une accélération à la fois hors ligne et en ligne, en alimentaire comme en non-alimentaire.

## 5 Simple effet d'annonce ? La Bourse n'a pas réagi

Dans son communiqué de presse, le groupe ne fait mention que du nombre de magasins envisagés. Rien sur les investissements que cela peut représenter, pas plus que sur l'emploi. Les analystes ne se sont d'ailleurs pas fendus d'un quelconque avis, y voyant peut-être avant tout un effet d'annonce. Ce qui explique peut-être que l'action Ahold-Delhaize perdait, lundi à Bruxelles, 0,18 % à 22,38 euros. Il faut dire qu'il y a quelques semaines, lors de l'inauguration de son premier Fresh Atelier à Bruxelles (un deuxième s'est entre-temps ouvert à Louvain), le groupe évoquait l'ouverture de 200 magasins sous cette enseigne en trois ans. Ce qui dégonfle un peu les 300 annoncés hier.

Charlotte Mikolajczak

## 3 QUESTIONS



**Luc Bormans**  
Président de l'APL  
Association professionnelle  
indépendante en Belgique

**1** Comment annonce de Delhaize 300 nouveaux points de vente ? De deux façons. Je pense que l'enseigne prenne de la hauteur, mettre hors jeu des concurrents, guerre pour un concurrent dans une société où on ne peut être que le meilleur, également renouveau de la marque de jeune. Mais – et c'est l'annonce –, il y a beaucoup de des affiliés actuels qui exploitent sous leur propre bannière, fait que leurs magasins ne sont pas dans le chiffre d'affaires principal, à leurs investissements, d'affaires de pas n'ont déjà pas facile de concurrencer dans son magasin de la même manière, les clients du groupe ne sont pas uniquement les clients des affiliés. On n'est pas à l'annonce, il y a beaucoup de magasins existants par rapport aux nouveaux d'avoir des... lions jaunes devaient...

**2** Étiez-vous surpris de l'annonce parce qu'il y a beaucoup de points de vente actuels à augmenter ? Non, mais cela fait beaucoup de chaînes sont à l'annonce intéressées d'être eux gèrent deux, quel est le résultat n'est pas donné à l'annonce supérieure le même métier, n'ont...

**3** Y a-t-il la possibilité de nouveaux magasins ? Ce n'est pas à moi de dire, mais toutefois que le marché est saturé pour un franchisé. C'est beaucoup de nouveaux magasins, pour l'expansion, pour elles pas elles-mêmes propre ? Avec ce qui pense expansion Colruyt, Aldi, Lidl, regardent et se concentrent sur la politique commerciale aussi la politique n'a plus la cote. L'annonce est à l'annonce qui a le vent en poupe que l'offre est à 50 km que les clients...

### 3 QUESTIONS À



**Luc Bormans**  
Président de l'APLSIA,  
Association professionnelle du libre-service  
indépendant en alimentation, fondée en 1993

#### 1 Comment accueillez-vous cette annonce de Delhaize d'ouvrir quelque 300 nouveaux points de vente?

De deux façons. Je peux comprendre qu'une enseigne prenne des parts de marché et tente de mettre hors jeu des concurrents. C'est de bonne guerre pour un conseil d'administration. On est dans une société où il faut toujours en faire plus et on ne peut être contre une expansion. Il faut également renouveler le parc, redonner un coup de jeune. Mais - et c'est le côté négatif de l'annonce -, il y a la peur, tout à fait légitime, des affiliés actuels du groupe (les indépendants qui exploitent sous l'enseigne Delhaize, NdlR). Il faut que leurs magasins aient un minimum de chiffre d'affaires pour faire face à leurs engagements, à leurs investissements. Or, le chiffre d'affaires de pas mal d'affiliés stagne. Ce n'est déjà pas facile de voir arriver un magasin concurrent dans son jardin. Que dire alors d'un magasin de la même chaîne, un collègue! Les clients du groupe Delhaize, ce ne sont pas uniquement les consommateurs, mais surtout les affiliés. On n'est pas contre l'expansion, mais pas à n'importe quel prix, pas au détriment des magasins existants. Il faut qu'elle soit raisonnée par rapport aux acteurs déjà en place. Au risque d'avoir des... lions jaunis aussi amers que les gilets jaunes devant leur porte.

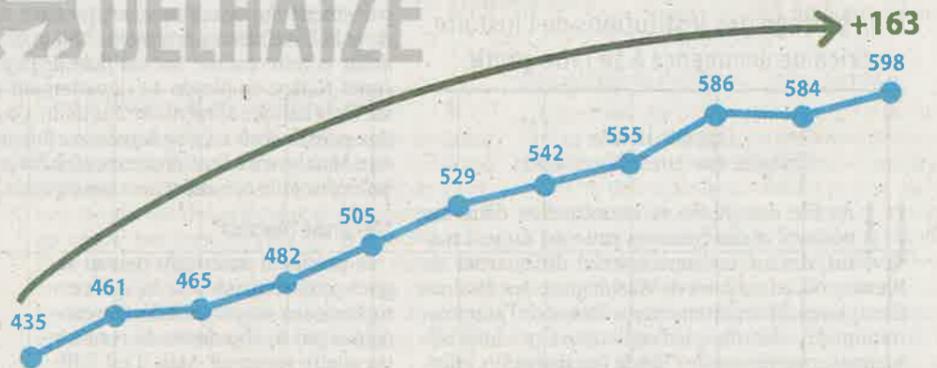
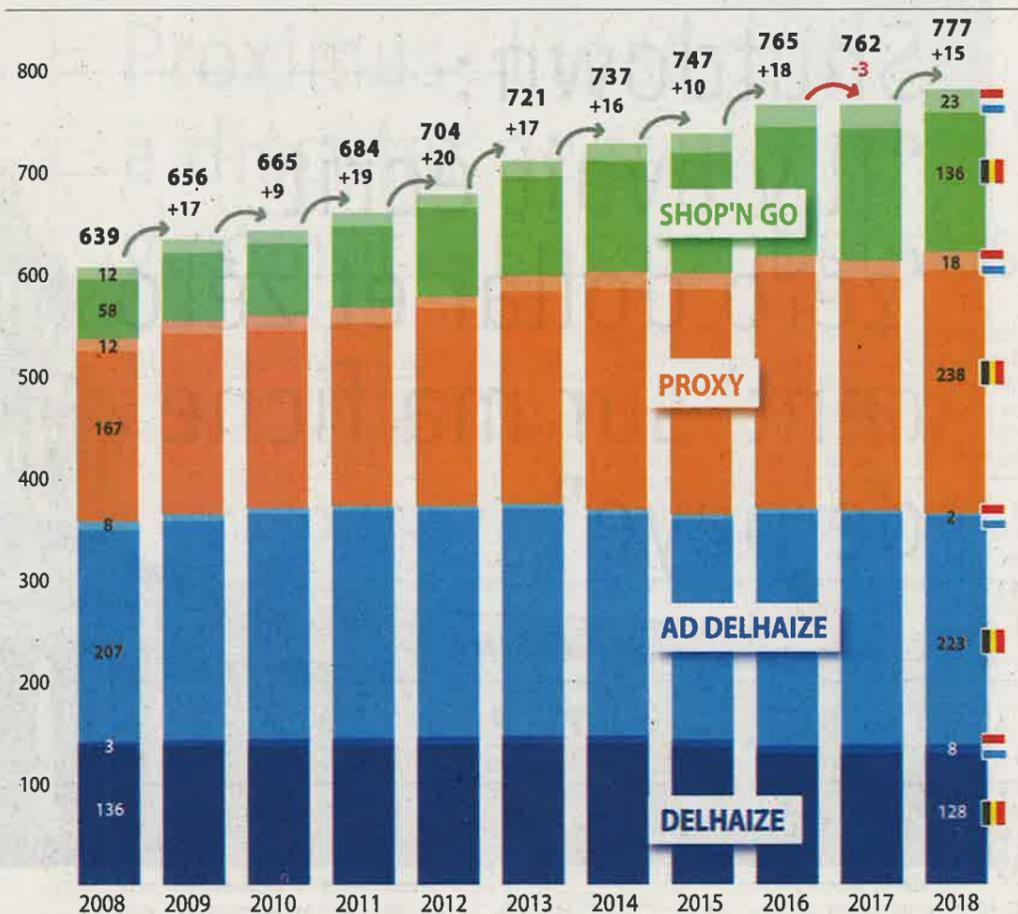
#### 2 Étiez-vous au courant de ce plan d'expansion avant la presse? Ne fût-ce que parce qu'il pourrait conduire des affiliés actuels à augmenter leur parc?

Non, mais cela fait des années que l'on sait que les chaînes sont à l'expansion. Et oui, l'offre pourrait intéresser nos membres. Beaucoup d'entre eux gèrent un magasin, certains en gèrent deux, quelques-uns trois ou plus. Mais ce n'est pas donné à tout le monde de passer à une vitesse supérieure. Entre un et deux, ce n'est pas la même métier, ni la même approche.

#### 3 Y a-t-il la place pour quelque 300 nouveaux magasins Delhaize?

Ce n'est pas à moi de répondre. Je peux vous dire toutefois que le marché est saturé. Et il est plus vite saturé pour un franchisé que pour un franchiseur. C'est très bien de vouloir créer de nouveaux magasins, mais si elles croient tant à l'expansion, pourquoi les enseignes n'ouvrent-elles pas elles-mêmes des supermarchés en propre? Avec ceci qu'il n'y a pas que Delhaize qui pense expansion, mais aussi Carrefour, Colruyt, Aldi, Lidl... Toutes les enseignes se regardent et se copient. Pas seulement la politique commerciale et le marketing, mais aussi la politique d'expansion. Le format "hyper" n'a plus la cote. Le format "super" l'a un peu moins qu'avant. Aujourd'hui, c'est la proximité qui a le vent en poupe. Mais ce n'est pas parce que l'offre est à 5 km de chez soi plutôt qu'à 20 km que les clients consomment plus.

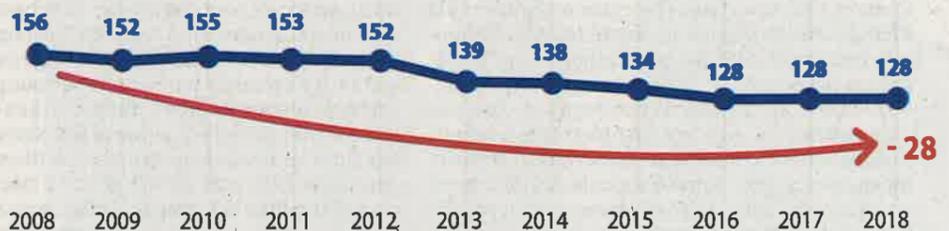
## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS DELHAIZE DEPUIS 2008



### MAGASINS FRANCHISÉS



### MAGASINS EN PROPRE



Source : Delhaize

IPM Graphics