



Belga Image

En laissant la gérance du magasin aux mains d'une personne tierce, les grandes enseignes lui lèguent aussi les risques financiers.

## Franchisés

# Grandes surfaces, trop petits profits



Texte:  
Louise Tessier

Nombre de supermarchés sont en fait tenus par des indépendants. Secoués par la hausse des prix de l'énergie et des marges de plus en plus riquiqui, beaucoup risquent la faillite.

**E**n passant dans les allées, Michel De Bevere lève discrètement un sourcil devant les frigos du rayon boucherie, plus vides qu'ils ne devraient l'être. Après avoir travaillé pour le groupe Delhaize, l'homme a ouvert l'un après l'autre deux supermarchés affiliés à l'enseigne, en tant qu'indépendant. Dans ce Proxy du centre d'Overijse, c'est lui qui paie les factures, emploie les salariés et s'inquiète du chiffre d'affaires à la fin de l'année. Sur les 829 magasins que →

→ compte Delhaize en Belgique et au Luxembourg, 691 sont des franchises gérées par des entrepreneurs privés. Les consommateurs, eux, ont rarement conscience de la différence lorsqu'ils passent le pas de la porte. "On le voit en cas de vol. Parfois, on nous dit que l'impact est limité puisque Delhaize est un gros groupe. Ce n'est pas vrai. Quelqu'un qui vole ici vole un indépendant." En laissant la gérance du magasin aux mains d'une personne tierce, les grandes enseignes lui lèguent aussi les risques financiers. Trois ans après l'ouverture du Proxy, Michel De Bevere n'est d'ailleurs toujours pas bénéficiaire. La faute au Covid, aux travaux dans la rue qui durent et surtout aux marges qui diminuent.

### Marges 0 %

Depuis une dizaine d'années, les franchises se sont multipliées dans tous les secteurs. Les clients de H&M, de Brico ou des salons de coiffure Dessange ont de plus en plus de chances de rentrer chez un particulier. Le modèle économique est alléchant: en ouvrant un magasin d'une enseigne connue par le grand public, l'entrepreneur s'assure une certaine clientèle déjà conquise. Question de confiance. Avant que le Proxy n'ouvre ses portes dans le centre d'Overijse, l'emplacement était occupé par un épicier qui n'affichait pas de nom familial. "Pendant cette période de deux ans sans grande enseigne, les ventes ont connu un net recul", pointe Michel De Bevere. Du côté du franchiseur, l'opération est d'autant plus avantageuse qu'elle permet une rentrée d'argent sans risquer d'en perdre. Chez Delhaize, un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe est réalisée par les affiliés. "Leurs seuls frais, c'est d'installer leur enseigne au-dessus de la porte." Ensuite, pour chaque produit acheté par un indépendant à la centrale, un pourcentage est pris par le groupe. C'est là que les tensions s'accumulent, d'autant plus ces derniers mois.

Selon une étude publiée début 2020 par l'Association professionnelle francophone du libre-service indépendant en alimentation (APLSIA), un supermarché franchisé sur quatre est en perte à Bruxelles et en Wallonie. Depuis, la situation a empiré, observe le professeur à l'École de gestion de

**Chez Delhaize, un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe est réalisée par les affiliés.**



Belga Image

l'ULiège, Didier Van Caillie. "Aujourd'hui, on est plus proche d'un franchisé sur trois en perte. Il y a une conjonction de phénomènes qui renforce des pressions déjà présentes." Dans un secteur où les marges sont déjà faibles et la concurrence féroce, l'envolée des prix de l'énergie et la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs viennent rapidement mettre à mal la rentabilité. "Les franchisés se voient imposer un certain nombre de contraintes dans le contrat, par exemple de passer par la centrale d'achat pour s'approvisionner. Cela génère des coûts pour eux et limite parfois assez drastiquement leur liberté. Actuellement, la pression sur les marges du franchiseur est telle qu'elle se répercute très fortement sur le franchisé." Propriétaire d'un Carrefour Market à Etterbeek, Robert Balsaux assure que le groupe se prend environ 20 % de marge sur les produits vendus via sa centrale d'achat. "Plus encore 1 % de redevance sur notre chiffre d'affaires." Lui, de son côté, voit ses marges diminuer. Incertain pour l'avenir, l'entrepreneur songe à installer des panneaux solaires sur le toit pour réduire sa facture énergétique. "Le groupe Carrefour profite de conditions avantageuses auprès de fournisseurs d'énergie, mais pas les franchisés. Nous sommes livrés à nous-mêmes."

Au rez-de-chaussée, la promotion sur l'agneau de Pâques est terminée mais continue d'agacer Robert Balsaux. Symbole tout trouvé d'un système qui ne tourne plus rond. Objet d'une publicité Carrefour, l'agneau en promo a trôné dans les



**Concurrence féroce, envolée des prix de l'énergie, baisse du pouvoir d'achat... Un franchisé sur trois serait en perte.**

frigos des magasins de l'enseigne pendant plusieurs jours... sans rapporter un centime aux franchisés. *"Les consommateurs s'attendent à le trouver en rayon, donc nous devons l'avoir, mais ce produit était annoncé avec 0 % de marge. Cela ne paie même pas l'électricité nécessaire pour faire fonctionner les frigos."* Conséquence malheureuse de la guerre des prix que se livrent les grandes enseignes, dans un marché sursaturé. *"Dans un petit périmètre autour de notre magasin, vous trouvez un Proxy Delhaize, un grand Delhaize, deux Colruyt et un Aldi"*, sourit jaune le propriétaire.

### Plaintes à tout-va

Avocat spécialisé dans la franchise, Pierre Demolin acquiesce. *"Le système est ultra-compétitif, des points de vente s'ouvrent de tous les côtés, donc les enseignes s'arrachent les clients, ce qui provoque des tensions."* Sur son bureau s'accumulent des dossiers de franchisés qui se plaignent de ne plus toucher de marges bénéficiaires suffisantes, contrairement à ce que stipule leur contrat. *"C'est un phénomène relativement nouveau, nous entendons des plaintes de tous les côtés."* Le cercle est vicieux: pour attirer les consommateurs, les grands groupes demandent aux franchisés de vendre à un prix de plus en plus bas, pendant que ces derniers voient leur facture de frais fixes augmenter. *"Le réflexe du franchiseur c'est de dire aux franchisés 'débrouillez-vous'. Et si le franchisé veut augmenter les prix en rayon, le franchiseur menace parfois de casser le contrat ou de ne pas*

*livrer le magasin la semaine suivante. Le rapport de force est totalement déséquilibré"*, assure l'avocat, tout en précisant qu'il existe néanmoins des franchiseurs corrects.

Dans certains cas, des indépendants se retrouvent même à devoir vendre des produits à un prix inférieur au prix d'achat à la centrale. *"J'ai plusieurs dossiers comme cela où je peux prouver que les franchisés ont dû vendre à perte"*, dénonce Pierre Demolin. Une pratique pourtant interdite. *"Chaque fois qu'un franchiseur vend un produit de la centrale au franchisé, il gagne sa vie, mais quand le franchisé doit ensuite vendre sans marge ou à perte, il perd, forcément!"* Résultat, les faillites se multiplient. *"J'en ai encore reçu une aujourd'hui."* Aucune procédure contre un franchiseur n'a encore abouti, mais l'avocat espère que *"la justice va rétablir un équilibre"*.

### Dialogue amorcé

Dans un coin de la pièce, à l'arrière du magasin Proxy d'Overijse, des caisses de produits Kinder impropres à la consommation s'entassent. À côté, Michel De Bevere feuillette un folder du groupe. *"Pour être présentes dans ce catalogue, de grandes marques paient Delhaize. Cela génère des revenus importants, qui ne sont pas du tout partagés avec les franchisés, soupire le gérant. Je crois sincèrement que les franchiseurs doivent se remettre en question et revoir leur modèle."* Porte-parole du groupe au lion, Roel Dekelver balaie la question. *"Ça, ce sont des détails. C'est un débat entre Delhaize et les affiliés."* Il assure que le dialogue est lancé depuis début 2022 avec une délégation d'affiliés pour trouver des solutions face à la hausse des prix de l'énergie et au risque de pénurie de certains produits. *"C'est une situation exceptionnelle qui touche tout le monde et chacun doit faire des efforts. On ne peut pas garantir la rentabilité, mais c'est dans notre intérêt que les affiliés restent à bord."* En attendant des solutions concrètes, les franchisés, eux, retiennent leur souffle.

Malgré les difficultés actuelles, le professeur Didier Van Caillie estime que le modèle de la franchise a encore de très beaux jours devant lui. *"Par contre, il doit très clairement être repensé en termes de gouvernance et d'équilibre entre les intérêts du franchiseur et du franchisé. Il faut retravailler la manière dont les contrats de franchise sont contrôlés et supervisés."* Selon lui, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer puisqu'ils peuvent mettre en place un cadre de référence. *"Mais ceux qui feront le plus bouger les choses certainement, ce sont les distributeurs qui oseront faire différemment. Par exemple, dans les pays nordiques, on voit apparaître des modes de gouvernance de franchise beaucoup plus participatifs."* ✕