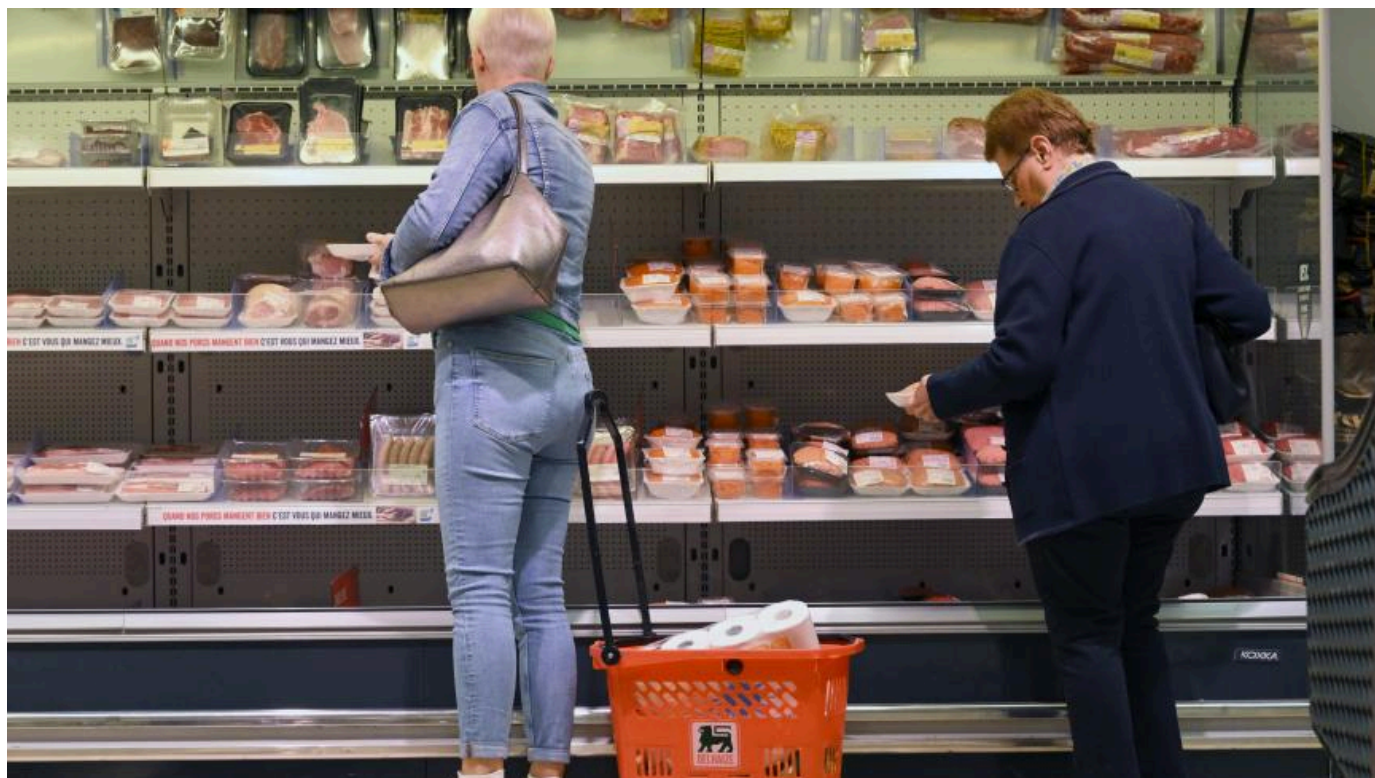


Les franchisés de Delhaize partagés entre enthousiasme et inquiétude

Si les nouveaux repreneurs tirent, logiquement, un premier bilan positif de la franchisation des magasins Delhaize, certains affiliés de l'enseigne au lion ont renoncé à reprendre un établissement supplémentaire au vu des conditions imposées. Aujourd'hui, ils voient l'avenir avec prudence et doutes.

🔒 Article réservé aux abonnés



Fin février, Delhaize a annoncé que l'ensemble de ces établissements avaient trouvé un repreneur. - Photo News



Par Julien Bialas et [Julien Bosseler \(/3279/dpi-authors/julien-bosseler\)](/3279/dpi-authors/julien-bosseler)

Publié le 4/03/2024 à 16:49 | Temps de lecture: 1 min 🕒

Positif. En un mot, comme en cent, les repreneurs des magasins intégrés Delhaize tirent un bilan très positif du passage de leur magasin à la franchise. Le contraire aurait été étonnant, alors que les nouveaux gérants sont à la tête de ces établissements depuis une poignée de mois seulement. Les craintes du personnel ? Evacuées. La clientèle ? Rassurée. C'est du moins l'expérience et le vécu de Cyril Montois, qui a repris le magasin de Tournai. Une évidence pour celui qui travaillait dans l'établissement depuis plusieurs années

déjà. « J'ai tenu plusieurs enseignes pendant sept ans. Quand l'annonce a été faite, je me suis posé la question : pourquoi le travail que je fais pour Delhaize, je ne le ferais pas pour moi ? »

Le passage de relais est officialisé le 24 novembre, avec son lot de nouveautés et de changements. « Il y a plein d'aspects de mon quotidien qui ont changé. On doit s'occuper de la partie financière et du bilan comptable, qui étaient gérés auparavant par Delhaize. Mon métier et la charge de travail ne sont plus pareils et j'ai dû apprendre plein de choses. La responsabilité est grande et je dois assurer la pérennité du magasin. L'avenir est entre nos mains ». Une expérience et un avis partagé par Jérôme Jamart, à la tête du Delhaize de Recogne, dans la province de Luxembourg. « Tout s'est bien déroulé. Le personnel existant est resté en place pour maintenir la continuité et la cohésion au sein de nos équipes. Nous avons eu également beaucoup de retours positifs pour les services apportés, la disponibilité des produits, la propreté du magasin... »

Ces franchisés qui n'ont pas franchi le pas

Fin février, moins d'un an après l'annonce de la franchisation des 128 magasins de son parc intégré, Delhaize a annoncé que l'ensemble de ces établissements avaient trouvé un repreneur. Cette première étape rapidement franchie sonne comme une bonne nouvelle pour la maison-mère. Mais elle étonne certains potentiels repreneurs. Déjà affiliés à Delhaize, plusieurs d'entre eux ont revu leurs plans initiaux au vu des conditions imposées. Sous le couvert de l'anonymat (ces gérants étant encore en relation commerciale avec le Lion pour leurs établissements existants), ils expliquent leur renoncement et font part de leurs doutes (et inquiétudes) quant au futur.

”

Les premières années, des enveloppes pour couvrir les pertes et des réductions de loyer sont prévues. Mais il faudra faire le bilan dans cinq ans. Il va y avoir des faillites, c'est certain

Fabian, Responsable de plusieurs établissements affiliés

« Je n'ai aucun regret de ne pas avoir repris un magasin », annonce d'emblée Fabian (prénom d'emprunt) à la tête de plusieurs établissements affiliés. « Je laisse ça aux autres. Au début, tout va bien se passer. Delhaize va soutenir les nouveaux franchisés. Les premières années, des enveloppes pour couvrir les pertes et des réductions de loyer sont prévues. Mais il faudra faire le bilan dans cinq ans. Il va y avoir des faillites, c'est certain ». D'autant plus, pointe-t-il, que de nombreux repreneurs ont été trouvés en interne. « Mais le métier est différent. Vous pouvez être un bon gérant sans pour autant être un bon directeur ». Pour Fabian, les craintes se sont concentrées autour de deux grands axes : la convention liant le franchisé au franchiseur et le coût du personnel. « Les nouveaux repreneurs ne sont pas de vrais indépendants, vu toutes les conditions imposées. Ensuite, ces magasins avaient des problèmes de rentabilité. C'est pour ça que Delhaize les a vendus. Pour eux, c'était la meilleure chose à faire. Désormais, c'est aux repreneurs de trouver la solution ». Selon Fabian, les possibilités sont limitées. Pas de doute, assure-t-il, « il va y avoir un dégraissage dans les effectifs » au cours des prochaines années.

Audrey (prénom d'emprunt), également intéressée dans un premier temps par la reprise d'un magasin intégré, avance des arguments similaires. « Lorsque j'ai eu accès à tous les documents internes du magasin, j'ai pu facilement monter mon plan financier. J'ai rapidement constaté que les frais de personnel étaient trop élevés. Ce volet social m'a fait peur. Des départs naturels allaient arriver. Mais je n'avais pas la trésorerie pour attendre 3 à 4 ans. Le loyer était également très important. Quand j'ai essayé de le négocier, je n'ai pas eu de retour. Et puis, il y avait ce contrat, très rigoureux, même s'il est logique que Delhaize essaye de garder une ligne directrice ». Un contrat contraignant qui n'effraie cependant pas les nouveaux repreneurs. « Il ne faut pas se mentir, on est loin de faire ce qu'on veut. Il y a des contraintes. Mais dans quel mariage n'y en a-t-il pas ? » questionne Cyril Montois. « On conserve une marge de manœuvre. J'ai pu changer la structure du magasin et lui donner une image qui nous ressemble plus en travaillant avec des producteurs locaux ». Jérôme Jamart se montre également satisfait : « Le contrat nous convient très bien. Il est clair et n'empêche nullement les initiatives du magasin. Delhaize met à disposition toute son expertise et ses forces. De notre côté, nous apportons notre dynamisme d'entrepreneur indépendant ».

Un futur incertain

« Les nouveaux franchisés sont plus ou moins contents des contrats. La preuve : ils les ont signés », observe pragmatiquement Gino Van Ossel, professeur de marketing à la Vlerick Business School. Aujourd'hui, la tension s'est reportée sur une part des franchisés existants. Delhaize n'en fait d'ailleurs pas grand mystère et nous a confirmé son ambition d'harmoniser les conventions entre tous ses affiliés (on compte actuellement 636 AD Delhaize, Proxy Delhaize ou Shop & Go). Le spécialiste de la distribution poursuit : « Pour les franchisés existants, il semble qu'il y a encore la recherche d'une solution acceptable car les nouvelles conditions contractuelles sont beaucoup plus strictes que les anciennes. Cela peut donc créer des tensions entre franchisés et franchiseur ». Pierre-Alexandre Billiet, CEO de Gondola, plateforme pour le commerce et la consommation, complète le propos et se questionne sur la suite : « Delhaize va-t-il se diriger vers le modèle hollandais de franchise dure, dans laquelle le gérant doit exécuter les plans de la société mère, quasi sans espace pour entreprendre ? C'est ce qu'Ahold Delhaize pratique chez Albert Heijn, avec des indépendants exécutants... »

Sur le terrain, les affiliés existants savent que leur marge de manœuvre est limitée, comme l'exprime Fabian. « Quand notre contrat arrivera à échéance, il faudra le signer. On n'a pas le choix. Jusqu'à aujourd'hui, il n'y avait pas de problème, c'était un vrai win-win. Est-ce que Delhaize va appliquer strictement ce nouveau contrat ? On n'a pas encore assez de recul. Mais il semble que Delhaize veuille tout contrôler ». Une inquiétude partagée dans le secteur. « Nous allons devoir être vigilants. A nos yeux, le nouveau contrat est nettement plus contraignant » pointe Pascal Niclot, président de l'Aplsia (Association professionnelle du libre-service indépendant en alimentation) « Ce serait de l'abus et du pain béni pour Delhaize de nous imposer ce contrat » assure-t-il, tout en reconnaissant que la franchisation de Delhaize était la seule stratégie possible.

La convention n'est cependant pas le seul vecteur d'inquiétudes. « Est-ce que Delhaize va continuer à innover constamment et à faire un travail marketing et commercial ? C'est un peu ma crainte, vu qu'ils ne sont plus les vendeurs finaux. Mais s'ils le font, ça peut être un bon mix pour tout le monde » estime Audrey. Fabian, lui, s'inquiète de la déstabilisation du marché : « Delhaize a ouvert la boîte de Pandore, notamment sur l'ouverture le dimanche. Les nouveaux franchisés doivent faire du chiffre pour atteindre la rentabilité. On observe déjà que certains ouvrent le dimanche après-midi. Mais ils entrent désormais en

concurrence avec les autres petits magasins qui réalisent une partie importante de leurs chiffres d'affaires ce jour-là ». « Comment Delhaize va-t-elle gérer la croissance et l'intégration de leurs anciennes succursales au sein des indépendants actuels ? », synthétise l'Apsia, qui annonce son intention de suivre attentivement à la manière dont la maison-mère accompagne ses affiliés. Invité à réagir, Delhaize tient à rassurer et nuancer l'ensemble des points. « Le nouveau contrat est un contrat qui correspond aux besoins et au monde d'aujourd'hui. Il a évolué mais il n'est pas plus strict et les entrepreneurs gardent leur liberté », assure Roel Dekelver, directeur de la communication. S'il confirme que des aides « définies au cas par cas pour assurer le succès des magasins » ont été apportées aux nouveaux repreneurs, le porte-parole ne croit pas que la franchisation va entraîner une concurrence déloyale entre les enseignes : « Dans la pratique, la moitié des magasins repris ouvrent désormais le dimanche. C'était un des objectifs de l'opération ». Roel Dekelver imagine que cette nouvelle situation va « fidéliser la clientèle » et, *in fine*, être bénéfique pour tous les affiliés. Ne reste plus qu'à convaincre les sceptiques qui sont aussi... les premiers supporters de la franchise.

Franchisation des Delhaize : un an plus tard, un pan de la clientèle poursuit le boycott

Après les grèves et les marques de soutien au personnel, nombre de clients

Lire la suite. ✓