

- [Accueil](#) >
- [Actualités](#) >
- Où en est Delhaize un an après son plan d'avenir ?

---

# Où en est Delhaize un an après son plan d'avenir ?

Catégorie

Actualité

Publication

08/03/2024

[Flux RSS](#)

Où en est Delhaize un an après son plan d'avenir ?

Il y a exactement un an, **Delhaize** annonçait son Plan d'Avenir qui a fait couler beaucoup d'encre. Les protestations se sont calmées et les 128 magasins ont été vendus à des entrepreneurs indépendants. Mais peut-on déjà parler d'une histoire à succès ?

## La lutte sociale pas encore terminée ?

L'annonce faite par la direction de Delhaize lors du conseil d'entreprise du 7 mars 2023 a fait l'effet d'un coup de tonnerre. Dans un communiqué de presse, la chaîne de supermarchés a annoncé [que les 128 magasins seraient cédés à des franchisés indépendants](#). Delhaize a déclaré qu'elle devait prendre des mesures pour préserver sa rentabilité et sa croissance.

Cette décision a choqué les 9 200 employés concernés : [des grèves spontanées ont éclaté](#) dans tout le pays le même jour. Pour les syndicats, c'est le début d'une lutte existentielle : ils perdent en effet une partie importante de leur pouvoir au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, ils profitent de l'anniversaire du plan d'avenir [pour souligner que la lutte n'est pas tout à fait terminée](#) : ils soulignent les pertes d'emplois dans les ateliers transférés, les travailleurs permanents quittant l'entreprise pour être remplacés par des étudiants ou des « flexijobbers ». Ils dénoncent les réductions de coûts et préviennent que le succès des magasins franchisés n'est pas garanti.

## Premier encouragement

Certes, le franchisage des 128 succursales n'est en cours que depuis quelques mois et l'opération se poursuivra jusqu'à l'automne de cette année. Mais les premiers signes sont positifs. Le fait que Delhaize ait réussi à trouver des acheteurs pour tous les magasins au cours de l'année a été un premier encouragement. De nombreux observateurs avaient déjà exprimé des doutes sur l'opération, et les organisations d'indépendants avaient suscité un certain malaise [à propos des contrats de franchise un peu plus stricts](#).

Cela n'a finalement pas empêché les repreneurs – pour la plupart des entrepreneurs expérimentés – de se manifester, même s'il est vrai que le détaillant [semblait pêcher dans un étang plutôt petit](#), avec de nombreux entrepreneurs reprenant deux magasins ou plus – ce qui, selon nos informations, n'était pas vraiment l'intention initiale.

## Ouverture le dimanche

Aujourd'hui, les magasins [rouvrent les uns après les autres](#), sans incident ni fausse note, et affichent des « résultats encourageants » : Frans Muller, le patron d'Ahold Delhaize, parle d'une « accélération du chiffre d'affaires des magasins comparables et [d'une stabilisation de la part de marché](#) ». L'inverse ne serait qu'une vraie nouvelle.

Delhaize compte sur l'esprit d'entreprise de ses affiliés pour redonner du dynamisme à ses 128 supermarchés. Ils peuvent répondre de manière plus décisive aux besoins de leurs clients, en adaptant l'assortiment et en ajoutant des produits locaux. L'organisation du travail dans les magasins – un point de discussion permanent avec les syndicats – sera désormais gérée de manière plus souple, ce qui améliorera la productivité et le service. Le fait que la majorité des magasins concernés [ouvriront le dimanche](#) constitue également un gain important. Un avantage concurrentiel important par rapport à Colruyt, Aldi, Lidl et les hypermarchés Carrefour.

## L'offensive de charme

Il est évident que la part de marché de Delhaize reprendra une tendance à la hausse dans les mois à venir : la base de comparaison est en effet très faible dans les mois à venir, étant donné les grèves et les actions en cours il y a un an. Pour renouer avec la croissance, il faut non seulement regagner les clients perdus – ce qui ne sera peut-être pas entièrement le cas – mais aussi attirer de nouveaux clients ou de nouvelles visites d'achat.

Delhaize a visiblement augmenté ses investissements dans le marketing, les promotions accrocheuses et les réductions de prix. [Le festival alimentaire Wonderfood Adventure](#), que le détaillant organisera les 20 et 21 avril, constituera une célèbre offensive de charme. Ces efforts sont nécessaires pour regagner une place de choix dans l'esprit et le cœur des consommateurs. Après tout, des blessures ont été infligées. Non seulement le préjudice financier a été important – [peut-être 250 millions d'euros](#) – mais l'image de marque a également été écornée. Entre-temps, la concurrence n'est pas restée inactive : Colruyt se réjouit de [l'intégration des 57 magasins Match et Smatch acquis](#), Intermarché continue sur sa lancée et Carrefour a lancé une nouvelle campagne de publicité cette semaine.

## Nouveau modèle d'entreprise

Quand pourrions-nous évaluer positivement l'ensemble du plan d'avenir ? Ce n'est qu'après 2025, la première année complète avec 100% de magasins franchisés, que la situation deviendra plus claire. Nous saurons alors si Delhaize renoue effectivement avec la croissance, et surtout si la rentabilité répond aux exigences du groupe, c'est-à-dire si les marges se rapprochent des 4%. Et ce, dans un marché difficile, avec un modèle d'entreprise différent, où le profit doit provenir de la marge du commerce de gros.

Il reste également à savoir si tous les entrepreneurs parviendront à relancer les magasins en difficulté. Certains points de vente sont structurellement déficitaires. La question de savoir si les efforts effrénés d'un indépendant suffiront à changer la situation reste ouverte. Il n'est certainement pas exclu que certains supermarchés finiront par jeter l'éponge.

Enfin, l'ensemble du plan de Delhaize a également déclenché un débat acharné au niveau du secteur sur les grandes différences de conditions de travail et de coûts salariaux entre les différentes commissions paritaires. Les concurrents exigent des conditions de concurrence plus équitables. Le fait que les entrepreneurs conservent le statut de « petit indépendant » même lorsqu'ils exploitent plus de 10 magasins suscite la colère des chaînes intégrées. Mais une avancée dans ce domaine semble particulièrement lointaine.

[Retail Detail](#)

[Retour aux actualités](#)