

PRÉSIDENT D'APLSIA

Luc Bormans

Entretien réalisé par Charlotte Mikolajczak

Aplsia, c'est quoi ?

Un nom imprononçable : Aplsia. Une dénomination assez obscure : l'Association professionnelle du libre-service indépendant en alimentation. Et pourtant, une réalité de tous les jours. Aplsia regroupe et défend en effet les franchisés wallons du secteur alimentaire, qui exploitent qu'un Carrefour Market (24% des membres) ou Express (12%), qu'un AD Delhaize (21%) ou un Proxi (19%), un Spar (7%), un Carrefour Market Groupe Mestdagh (5%), un Match (2%), un Intermarché (1%) ou encore une enseigne bio (8%). Fondée en 1993, sous les auspices de l'UCM (Union des classes moyennes), Aplsia compte 200 membres dont 15 à 20% exploitent plusieurs magasins (2 ou 3, voire plus). Ils ont, en moyenne, 45 ans et plus. Mais la relève est là. Une majorité travaille en effet en couple, certains en famille.

Il exploite trois magasins Delhaize dans le Namurois et est, depuis juin 2017, le président d'Aplsia, l'Association professionnelle du libre-service indépendant en alimentation, après en avoir été le vice-président. C'est pourtant "sans savoir pourquoi" et "sans s'être vraiment posé la question", qu'armé de deux diplômes (comptabilité et fiscalité) et d'une courte expérience dans la banque, il est "tombé" dans la franchise alimentaire. Par amour, peut-être ? Car si Luc Bormans n'était pas commerçant, son épouse, dont les parents exploitaient un Unic (groupe GB) à Salzinnes, l'était. "On y a travaillé trois ans avant de le reprendre, en notre nom, en 1989", raconte-t-il.

En 1997, préférant devancer la vente du groupe GB au géant français Carrefour (2000), ils se sont engagés avec un autre franchiseur, Delhaize, auquel ils sont fidèles depuis plus de 20 ans. Ils ont même, par deux fois, renouvelé leurs vœux de partenariat en ouvrant un AD Delhaize à Belgrade en 2003, récemment rénové, et un Proxi Delhaize à Rhines l'an dernier. Trois magasins pour... trois fils. "C'est un fait que quand les enfants grandissent, se pose la question de l'expansion", convient Luc Bormans. Même si tous trois ont d'abord refusé de faire comme papa et maman, avant, chacun, de juger qu'être indépendant n'avait pas que des mauvais côtés. L'aîné a d'ailleurs déjà officiellement repris l'AD de Salzinnes.

“Au nom de l'expansion, certaines enseignes font n'importe quoi”

À entendre les grandes enseignes (Delhaize, Carrefour, Albert Heijn, Jumbo), on doit s'attendre à encore voir s'ouvrir des centaines de magasins en Belgique. À ce titre, la Wallonie semble un peu préservée.

C'est une fausse impression. Il y a plus de consommateurs en Flandre qu'en Wallonie, plus de grandes métropoles où trouver de la place, plus d'augmentation démographique, et surtout, plus de revenus nets. En tenant compte de ces quatre critères, la Wallonie est plus saturée que la Flandre.

Il n'y a pas de poches vides ?

Si, bien sûr, quelques-unes. Mais pour de petits magasins. Ou alors au détriment de ceux qui existent.

L'arrivée de Jumbo en Flandre ne vous interpelle pas ?

Jumbo est très dynamique, très professionnel et il a bien préparé son arrivée.

Et quid de l'expansion annoncée des autres enseignes ? Vaut-il y avoir trop de magasins ?

Je ferais plutôt trois autres commentaires. Un, les enseignes annoncent leurs ouvertures, mais jamais leurs fermetures. Or il y a pas mal de magasins qui disparaissent. Et plus on avance, plus il y aura des freins (permis d'urbanisme, permis d'environnement...). Deux, l'expansion des 15 dernières années est davantage le fait de promoteurs immobiliers qui inscrivent un magasin dans leurs complexes, que de commerçants indépendants qui y voient un potentiel commercial. Ce sont les immobiliers qui font monter la pression. Et comme les chaînes tiennent à leurs parts de marché, elles embrayent. Mais sans certitude que tout cela fonctionnera. Trois, les enseignes annoncent des ouvertures, mais ce sont des franchisés qui les pilotent. Et qui prennent les risques, commerciaux et sociaux. Quand un camion quitte l'entrepôt, l'enseigne sait ce qu'elle gagne. Quand le même camion arrive chez l'indépendant, il ne sait pas encore ce qu'il va gagner.

Peut-on dire qu'il y a de bons franchiseurs et de mauvais franchiseurs ?

Je n'irai pas jusque-là. Mais deux éléments peuvent faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre : le respect des engagements sur les marges, qui doivent rester stables, et l'expansion. Au nom de l'expansion, certaines enseignes font n'importe quoi. Ou vont trop vite. Ce fut le cas avec Carrefour Express.

Est-ce si important d'augmenter ses parts de marché ? Hormis peut-être pour les enseignes qui sont cotées.

C'est important pour toutes les enseignes, ne fût-ce que pour négocier avec leurs fournisseurs. Les franchisés aussi ont intérêt à travailler avec des franchiseurs qui ont de belles parts de marché, car ils bénéficieraient, eux aussi, de meilleures conditions d'achat. Tout n'est donc pas négatif. Mais il n'y a pas que l'expansion qui détermine la relation entre franchiseur et franchisés. Il y a aussi la culture d'entreprise et les politiques à court terme. Avant, quand les groupes étaient encore familiaux, avec des commerçants à leur tête, les choses étaient faites en confiance. Pas vraiment en tapant dans la main mais presque. Mais avec des fusions et acquisitions (GB par Carrefour, Delhaize par Ahold) ou un passage de flambeau à la nouvelle génération (comme chez Mestdagh), les choses changent. Les franchisés sont obligés de monter au front, de s'organiser, de se protéger ou – et cela va venir avec le temps – de s'accorder de manière concertée avec les franchiseurs. D'où l'importance d'Aplsia.

Craignez-vous que le rachat de Delhaize par Ahold modifie la relation ? Peut-être est-ce déjà le cas ?

Soyons clair : nouveau propriétaire veut dire coup de balai. C'est propre à chaque mutation d'entreprise : changement de fonctionnement, d'organisation, de

personnes aussi. On ne change pas une entreprise avec les personnes qui y sont depuis 30 ans. Mais il ne faut pas non plus perdre le *know-how*. Tel est le défi d'un conseil d'administration. Donne-t-il les bonnes impulsions à son comité de direction ? Celui d'Ahold l'a bien fait pour les Pays-Bas. Mais va-t-il aussi bien le faire vis-à-vis de Delhaize Belgique ? C'est là qu'on va tester son professionnalisme. En 2000, Carrefour a fait l'erreur d'imposer ses prétentions d'étranger.

Comme franchisé, vous dépendez de la qualité du CEO ?

Certainement. La notoriété d'une chaîne est influencée par la politique qu'il mène. Il a donc un impact direct et très fort sur les magasins, intégrés comme franchisés. Un franchiseur doit soigner son franchisé, l'écouter, respecter le partenariat commercial. Un franchiseur qui réussit est un franchiseur qui a des franchisés heureux. Or, de plus en plus, par contrat, il se protège de tout, prenant un maximum de garanties. Et la législation va dans son sens, à l'encontre des intérêts des franchisés. Comme la clause de non-concurrence, par exemple, qui empêche un indépendant – j'insiste : un indépendant – d'être libre à la fin du contrat ! Dans le cas de certains contrats, c'est compliqué de quitter une chaîne, voire même impossible. C'est la course aux parts de marché qui veut cela, même si moralement c'est incorrect. Mais un franchiseur de qualité sera toujours suivi.

Quelles sont les qualités d'un CEO selon vous ?

D'être stable, d'inspirer la confiance, d'avoir un bon projet commercial à long terme. Etc... de rester. En Belgique, les CEO changent trop souvent ou changent trop souvent de politique. Pourquoi d'emblée modifier celle de son prédécesseur ? Le succès de Colruyt tient aussi dans la stabilité de Jef Colruyt.

“En Belgique, les CEO changent trop souvent ou changent trop souvent de politique.”



Pour Luc Bormans, "le commerce ne s'apprend pas, ne s'improvise pas. Il se construit tous les jours, sur le terrain, avec le nez et le ventre."

"Si les vols dépassent 1 à 2 % des ventes, vous êtes en perte"

Les magasins franchisés sont-ils moins rentables qu'avant ?
Aplsia a fait analyser les bilans 2017 de tous ses membres. Globalement, les franchisés Carrefour souffrent. Les résultats de ceux du groupe Mestdagh se sont améliorés mais restent en deçà de la moyenne. Ceux de Delhaize sont stables quoiqu'on ait relevé une forte augmentation des coûts liés aux salaires (il faut dire qu'il y a plus de rayons frais, ce qui exige plus de personnel). On n'a pas pu faire ceux de Spar (groupe Colruyt) car l'échantillon n'est pas assez représentatif. En 2019, les franchiseurs ont annoncé de bons résultats pour 2018. On verra si cela se reflète chez les franchisés qui font partie du partenariat commercial.

De quoi dépend la rentabilité d'un franchisé alimentaire ?

La rentabilité dépend du chiffre d'affaires (les vols peuvent mettre à mal une entreprise), des marges (stables et suffisantes), des frais de personnel (plus ou moins importants), de la qualité du gestionnaire (dans la gestion des pertes) et de l'environnement dans lequel se trouve le magasin (qui peut se détériorer). Il faut savoir que le bénéfice net après impôts dans la distribution alimentaire indépendante est très faible: 1 à 2 % du chiffre d'affaires. Certains sont au-dessus, d'autres en dessous. Si les marges offertes par les franchiseurs diminuent de 2 points, vous êtes en perte. Si les vols dépassent 1 % à 2 % des ventes, aussi.

Quels sont les produits les plus rentables ?

S'il est bien géré, le rayon frais génère plus de marges. Il nécessite en effet plus de personnel et s'expose à plus de risques de pertes. Un rayon sec peut finalement rapporter aussi bien que le frais. La boucherie aussi peut être

plus profitable, mais seulement si vous parvenez à vous en occuper correctement vous-même. Ce qui n'est pas simple: il faut être du métier, trouver des collaborateurs et... espérer que les consommateurs vont suivre, ce qui ne se profile pas vraiment. De plus en plus, elle est externalisée auprès de chaînes spécialisées. Mais on ne peut pas choisir que des produits rentables car, par essence, un supermarché doit être fort dans tout.

Est-ce le franchisé qui choisit son franchiseur ou l'inverse ?

Dans le passé, c'était le franchisé. Aujourd'hui, c'est davantage le franchiseur. Car la concurrence est telle que, dans tel ou tel environnement, il ne reste plus de choix. Si le franchisé a la mainmise sur le bâtiment, il peut davantage décider.

Est-ce souvent le cas ?

Difficile à dire. En Flandre il y a environ 60 % d'exploitants propriétaires contre 30 % seulement en Wallonie. Un chiffre

qui devrait aller en diminuant, car les investissements hors acquisition sont déjà très lourds. À ces 30 %, il faut ajouter ceux qui sont propriétaires du bail, ce qui représente une garantie quasi similaire. Des enseignes intégrées (Kruidvat, par exemple) ne sont que locataires de leurs magasins. Elles trouvent que c'est plus simple si elles veulent quitter l'emplacement. Mais parfois, c'est le franchiseur qui est locataire et qui sous-loue au franchisé. D'où l'importance de lire le contrat que l'on signe.

Combien sont sous-locataires ?

On n'a pas de statistiques à ce sujet, mais c'est monnaie courante. Les chaînes garantissent ainsi leurs parts de marché. Et puis, certains propriétaires préfèrent louer à

une chaîne plutôt qu'à un indépendant. Mais l'important n'est pas là. Ce qui compte, quelle que soit la situation immobilière (propriétaire, locataire, sous-locataire), c'est le contrat qui doit être signé en toute liberté et offrir un bon *business model* au franchisé.

Au risque d'aller jusqu'au procès ?

C'est en dernier recours. Comme la grève. Et c'est rare. En tant que président, je prône la négociation. Dans un procès, tout le monde est souvent perdant.

Cette liberté est une de vos revendications à l'approche des élections. En avez-vous d'autres ?

Beaucoup. Harmoniser la TVA et les accises au niveau européen, car il y a trop d'achats transfrontaliers. Oser revoir la loi sur les implantations commerciales, devenue trop laxiste puisqu'elle laisse la main aux communes jusqu'à 2 500 m². S'occuper activement de la mobilité, parce qu'elle empêche les consommateurs d'accéder facilement dans leur magasin. Et ce, même si le marché a changé. Avant, on acceptait de faire 10 km pour faire ses courses. Désormais, on recherche la proximité. Mais la revendication la plus importante, c'est que le franchisé, encore trop souvent assimilé à la grande distribution par les consommateurs mais aussi par les gouvernements, soit reconnu comme un indépendant et puisse donc bénéficier d'aides et de primes. Je ne me présente jamais comme un franchisé ou un affilié. Face à un franchiseur, je suis un partenaire commercial. Face aux consommateurs, je suis un épicier. C'est cela mon métier: faire tourner un magasin.

Vous évoquez souvent Carrefour et Delhaize. Parce que vous les connaissez mieux ?

Surtout parce que ce sont les franchiseurs de 80 % de nos membres.