

ENQUÊTE

Par Olivier Bailly
Illustrations : Kevin Cocquio

DELHAIZE

2024

Une promo
d'enfer!

Début 2023, la société Ahold Delhaize annonce céder 128 supermarchés belges à des indépendants. Un an plus tard, tous les établissements ont trouvé repreneurs. Qui sont ces franchisés ? Cette reprise est-elle une affaire ? Et surtout : pour qui ?

Mars 2023, la marque au Lion décide de transmettre la direction de 128 supermarchés à des indépendants. C'est parti pour des mois de conflits sociaux. La multinationale hollandaise dit « ne pas avoir le choix » ; les syndicats dénoncent un plan de restructuration qui va mettre sur le carreau des milliers de travailleurs et travailleuses. Le conflit débouche sur une grève qui touche plus d'une centaine de magasins, des semaines de blocage et un affrontement judiciaire entre les syndicats et la multinationale. Celle-ci évoquera dans son rapport annuel 2023 « un léger vent contraire résultant de la transformation des magasins belges et des grèves en Belgique ».

1 rapport annuel 2023 de la société

Si l'opération de franchisation surprend tout le monde par son ampleur, elle est pourtant dans la continuité de la politique de Delhaize.

En Belgique, 636 magasins AD, Proxy, Shop & Go étaient déjà gérés par des opérateurs indépendants. Il s'agit cette fois de refiler les supermarchés, peu adaptés au contexte urbain de proximité et dont la rentabilité laisse à désirer. Le deal ? Un échange de bons procédés entre Delhaize et les repreneurs. La marque fournit son image, ses produits, de la logistique, du marketing. L'indépendant travaille en exclusivité pour l'enseigne et, surtout, gère le personnel.

Pour le félin, l'objectif est avant tout, comme l'explique Frans Muller, CEO d'Ahold Delhaize, de « répondre aux besoins des clients » et d'« aider le client à gérer son budget »¹. Autant prévenir, c'est une constante dans le secteur : le moindre geste est justifié par la « volonté du client ». Le parking ? Le beurre 1+1 gratuit ? L'ouverture le dimanche ? Une demande du client. Ça, c'est la version officielle.

Voici la version officieuse présentée par le sociologue du travail Esteban Martínez (ULB) : « Dans un contexte très incertain, la franchise apparaît comme une réponse pour réduire les coûts et externaliser les risques. » Delhaize garde les activités lucratives, à savoir la location des bâtiments et la centrale d'achats qui fournit un maximum de produits à ses magasins. Et le roi (le client) sera reçu par un tiers. Car pourquoi se coltiner les caprices de Sa Majesté, la gestion du personnel, les grèves, les produits périmés, les étudiants et tout ce qui s'ensuit pour un petit pour cent de bénéfice (soit la marge du magasin qui vendra le produit au client) ? Ne pourrait-on pas refiler ce job à quelqu'un ? Mais à qui ?

Devenir franchisé, c'est choisir une identité bâtarde. Pas vraiment employé sans être tout à fait indépendant. Épiciers sans produits propres, patron bossant parfois comme un ouvrier. Libre, mais attaché à une seule marque. Exploitant exploité. Sous la pression des grands groupes alimentaires et mettant la pression au personnel pour dégager péniblement sa marge.

Qui donc a envie de passer 14 heures par jour avec du Richard Clayderman dans les oreilles, sous des néons blafards entre des eaux pétillantes et biscuits pour chiens, avec les responsabilités de l'indépendance et les chaînes de l'employé, tout ça pour gagner une misère si tout va bien ?

Et si la réponse se trouvait au Salon de la franchise ?

« C'EST ÉPROUVANT »

12 octobre 2023, Elewijt Center à Zemst, dans le Brabant flamand. C'est le grand jour pour le monde de la franchise, le « Franchising Belgium Day 2023 » !

Cet événement est l'occasion, pour qui veut reprendre un magasin, de « trouver la bonne idée parmi de nombreuses enseignes qui se développent en Belgique et d'échanger avec les professionnels du secteur pouvant l'accompagner dans son projet ».

Touche RP : la journée se termine avec une réception qui accueille la remise des « Awards de la Franchise ». C'est Leonidas qui a remporté la Franchise Awards 2023.

La franchise, ça scintille, ça paillette, ça cocktailise ?

Eh bien, pas du tout.

Le Salon de la franchise, c'est la banque du plaisir. Le monde qui crève la dalle.

Bienvenue au salon des fauchés et des soiffards. Pas un café offert. Entre le bureau d'inscription (gratuite) et l'entrée du hall d'exposition, il y a bien une table offrant café et eau, mais ce buffet est « réservé aux exposants ». Un participant tente d'engouffrer quelques mignonnettes en guise de repas, mais il est vite capté par une employée de la Fédération belge de la franchise.

Dans le hall, la faune est composée surtout de mecs. Quelques jeunes, de la diversité. Puis des grappes de vieux en blaser bleu. Les organisatrices l'annoncent au micro : elles tentent de réparer le wi-fi. Mais

OFFRE DE LA
CONVENTION
PARITAIRE
201
35 Heures
+ 3 gratuites

tout le monde s'en fout parce que les stands se contentent d'une table, deux chaises et trois brochures.

À la table des franchiseurs, tous les métiers se croisent : VandenBorre Kitchen, Tom&Co, les piscines Desjoyaux, Yves Rocher, Reddy Keukens, Brico City, Midas, Ladbroskes, Press Shop, Kiabi, JouéClub, ... et bien sûr le monde de la distribution alimentaire. Carrefour, Spar (Colruyt) et Intermarché qui est un « partenaire » de l'événement... Dans le « vent contraire » des grèves et contestations, Delhaize n'a pas souhaité/osé/daigné être présent.

À discuter avec les représentants d'Intermarché, Spar (Colruyt) et Carrefour, une petite idée du challenge « franchise de supermarché » se dégage.

L'argent d'abord. Des ventes entre 9 000 à 11 000 euros le mètre carré par an (parce que oui, le secteur compte son argent au mètre carré). « L'objectif, c'est de faire 60% de frais et de surgelés. C'est là où on fait les marges. L'épicerie, c'est quasi un service au client », avance le contact Spar. Au bout du bout, une fois le staff, l'énergie, les pro-

À SAISIR!
128
DELHAIZE

1+1

• Franchise en PROMO

duits périmés et les loyers payés, le patron franchisé peut espérer 1% de bénéfice. Sur des chiffres d'affaires mensuels qui peuvent atteindre les deux millions pour les supermarchés, cela vaut la peine de tirer sur toutes les ficelles. Dont une grosse est votre personnel. Tous les intervenants le confirment : « 80% du travail concerne les ressources humaines. »

Conseil d'ami donné chez Carrefour : de l'engagement à temps partiel. La marge sur un produit est de 23-24%. Là-dessus, il faut essayer de déboursier 10, maximum 11% de frais de personnel, patron compris. Ce n'est clairement pas une personne derrière chaque yaourt. « Avec un 500 m² (NDLR, un petit magasin), il faut compter sur 10, 12 personnes, mais des mi-temps, des plans Cefa (formation en alternance, NDLR). Et il y a de plus en plus de plans seniors, eux bossent plus volontiers que les étudiants. »

Et encore : « Vous devez être tout le temps là. Vivez à une distance maximale de 40 minutes de votre magasin, parce que les livreurs arrivent tôt ! » Au final, remboursement de votre investissement sur cinq ans. Sept, si vous ramez. Le rabatteur de Carrefour ne vend pas du rêve : « Je ne vais pas vous le cacher. C'est éprouvant. » voire pire...

Selon une étude début 2024 de l'Association professionnelle francophone du libre-service indépendant en alimentation (Aplsia), les franchisés souffrent. En 2022, un magasin sur trois est en perte. Carrefour Express et AD Delhaize s'en sortent mieux (une perte sur sept magasins). Mais pour Delhaize, la direction a réécrit les contrats des franchises et les clauses sont exigeantes : obligation de prendre un pourcentage de produits Delhaize dans les rayons, participation plus élevée pour les frais de logistique et marketing, amende sur les arriérés de paiement, etc. De plus, ces clauses s'appliqueront aussi aux « anciens » indépendants.

Pierre-Frédéric Nyst, président de l'UCM (Union des classes moyennes), a vu des modèles de ces contrats. « La barre est très haut. »

Et le tout fait bondir Pascal Niclot, président de l'Aplsia.

UN TIERS EN MOINS

Nivelles, 19 février 2024, hôtel Van der Valck.

En bordure de ville et d'autoroute, l'établissement chic s'avère pratique comme lieu de rendez-vous pour qui est motorisé. Ils sont tous les deux assis à une table ronde, le dîner est passé. Pascal Niclot et Sophie Bôval, la Communication & Development Manager d'Aplsia, passent au café. Aplsia représente environ 200 magasins franchisés, surtout Carrefour et Delhaize.

Pendant une heure et deux cafés, le président va défendre la franchise et dénoncer

les abus des enseignes. Les nouveaux contrats proposés par Delhaize seraient imbuables : « Aujourd'hui, toute la responsabilité est portée par l'indépendant et très peu par la chaîne distributrice, que ce soit au niveau logistique ou de la rentabilité. »

Face à la pression des prix, Aplsia demande de la transparence sur les chiffres des enseignes. Quelle est la marge réelle de la centrale Delhaize ? « Finie l'entreprise familiale. Aujourd'hui, on a affaire à des gestionnaires très très très financiers d'un groupe. »

À refaire, Pascal Niclot ne se lancerait plus dans la gérance d'un Delhaize. Il dit comprendre l'inquiétude des syndicats, pas leur réaction. Il a de nombreux amis parmi eux, paraît-il, mais se passe volontiers de leurs revendications. « Pas besoin du syndicat pour défendre mon personnel. Quand il est en difficulté, c'est moi qui suis à ses côtés pour avancer l'argent et payer le loyer. » Et distribuer les privilèges. « Quand quelqu'un en catégorie 3 mérite des chèques-repas, je devrais les donner à toute la catégorie ? Pourquoi ? » Parce que, sinon, ce se-

rait le fait du prince ? « Non. Il y a moyen d'objectiver avec des critères d'évaluation. »

Les salaires ? Pascal Niclot sait que la rémunération dans le secteur est basse. « Un employé gagne chez nous en moyenne 1 850 euros net. Mais ça me coûte 4 500. La différence, elle va où ? Payer comme Delhaize le faisait, c'est impossible. J'ai vu les contrats du personnel. Ça ne pouvait pas tenir sur le long terme. On est arrivé à des taux de salaires assez énormes. »

Pierre-Frédéric Nyst y va encore plus fort (il n'est pas à la table à Nivelles, son interview s'est déroulée plus tard par téléphone). Selon le président d'UCM, Delhaize avait offert des largesses démesurées. « Il y aura sans doute des licenciements, des gens qui ne seront pas repris. Pourquoi ? Parce que quand vous avez 56 personnes sur le payroll et que vous devez faire bosser les gens dans des petites structures, vous pouvez faire exactement le même nombre d'heures, le même chiffre d'affaires, probablement avec un tiers de personnes en moins. C'est la différence entre un ministère et une PME. Il ne faut pas oublier que le pa-

C'était mieux avant

– **Personnel présent AVANT la reprise.** Relève de la convention paritaire 202 (CP 202), qui concerne le personnel des entreprises de la distribution alimentaire qui occupent au moins cinquante travailleurs sur au moins deux magasins. Sont logés par exemple dans la CP 202 les travailleurs de Colruyt, Aldi ou Lidl.

Grâce à la convention collective de travail 32bis (la CCT32), les « avant » emportent avec eux leurs conditions de travail (le fameux « sac à dos ») lors du changement d'employeur.

– **Personnel arrivé APRÈS la reprise.** Relève d'une autre commission paritaire, moins favorable (CP 202.01 ou 201) qui concerne les petites entreprises de la distribution alimentaire. Le salaire est dans un premier temps sensiblement le même, mais pas le temps de travail (35 h en CP 202 vs 38 h en 201). Conditions moins favorables comme l'obtention de son horaire cinq jours à l'avance au lieu de trois semaines en CP 202. Moins facile pour organiser la vraie vie.

Surtout, dans une entreprise de 50 personnes, un CPPT (comité de prévention et la protection au travail) est obligatoire. Des conseillers négocient alors bien-être et sécurité. Avec 100 personnes, c'est le CE (conseil d'entreprise) qui se met en place pour débattre de l'organisation du travail. En désintégrant sa structure, Delhaize a pulvérisé ces délégations avec représentants du personnel dans les magasins.

OUVERT

Le Dimanche

tron, il bosse aussi, il décharge les caisses de bananes, avec son épouse. C'est inévitable, il y aura du changement. Les gens qui sont sous un statut de malade longue durée, ça coûte la blinde et c'est très compliqué. Quand ils arrivent à l'âge de la pension, l'addition, c'est pour l'employeur. Donc, à la question : est-ce que Delhaize n'aurait pas dû faire un peu de nettoyage sur le plan social ? La réponse est oui, c'est évident. »

L'AVANT ET L'APRÈS

Place donc à la franchise et à un fait indiscutable : les conditions de travail vont s'abîmer.

En passant d'une grosse entreprise à une myriade de petites, le cadre de travail, négocié par une commission paritaire avec les représentants des employeurs et les syndicats, change (lire l'encadré).

Pour le professeur Martínez, « les travailleurs transférés dans la franchise vont

perdre dans le salaire et les conditions de travail. Il y aura plus de flexibilité, de polyvalence. Un appel à davantage de main-d'œuvre étudiante. À moyen terme, les conditions salariales vont se dégrader, c'est purement mécanique avec le jeu des conventions collectives ».

Médor s'est procuré un règlement de travail d'un supermarché Delhaize franchisé. Les conditions sont organisées selon l'arrivée du travailleur avant ou après la franchise et il n'y a pas photo. Le personnel de « l'après » sera moins bien loti (voir encadré).

Pour expliquer ces conditions de travail moins intéressantes, les patrons convoquent volontiers l'Ukraine, l'énergie, le client. Comme dit souvent Pascal Niclot à ses employés : « Moi, je ne suis pas vraiment votre patron. Le vrai patron, c'est le consommateur. »

Les marges de Delhaize sur les produits et les mises en location de bâtiments sont des explications moins fréquemment avan-

cées. Pourtant, Médor a consulté la liste des supermarchés en possession de Delhaize ou de sa société Delimmo. Résultat : l'enseigne possède la grande majorité des bâtiments. De Anvers à Arlon, en passant par Verviers, Bruges, Jette ou Auderghem, ces locations rapportent. Avant même la franchisation massive de 2023, Delimmo a engrangé 20 millions de bénéfice net en deux ans. Le coût de ces locations pèsera sur les repreneurs qui devront bien aller les amortir quelque part. Mais où ? Dans le personnel ?

Un chiffre vaut tous les discours. Il est avancé autant par les syndicats que par Apsia : engagés par Delhaize, les travailleurs pèsent au minimum 16 % des coûts. Ce chiffre chute à 8,5 % en moyenne chez les franchisés. Un tour de force. Flexi-jobs, temps partiels et... pression sur le personnel pourraient expliquer la « performance ».

**DISCOUNT
SUR TOUT
LE PERSONNEL**

-50%

Nivelles, 19 février 2024, quelques heures après la rencontre à l'Hôtel Van der Valk.

Les plaintes des travailleurs sous les premières franchises se font entendre dans l'anonymat protecteur des réunions syndicales. Surveillance permanente, périodes interdites de vacances, recommandé pour une pause de sept minutes, arrachage des informations du personnel affichées dans le réfectoire, malades remis au boulot, suppression de machine à café, mise sous pression pour le « volontariat » du dimanche ou le nettoyage du magasin.

Évidemment, ces retours ne représentent qu'eux-mêmes. Évidemment, ce serait la voix des râleurs qui refusent le changement... Médor a cherché à entendre celles des franchisés et du personnel heureux. Une quinzaine de contacts ont été pris, dont trois avec le soutien de la porte-parole du groupe Delhaize. Et au final ? Des silences et une réponse, celle de Jérôme Jarmart, via le mail de son assistante. Le repreneur du Delhaize de Recogne (Libramont-Chevigny) est aux anges. Un chiffre d'affaires de plus de 20 % depuis la reprise, une entente idyllique avec la centrale Delhaize, quatre collaborateurs supplémentaires et « une responsabilisation du personnel qui était demandeur de plus d'autonomie ». « Au fil du temps, le dimanche est devenu une journée essentielle pour nous, dépassant même nos attentes initiales. » Mais c'est qui ce nous ? « Le "nous" représente notre équipe dans son entièreté. »

Puis il y a ces autres « nous ».

SON PERSONNEL

Quelque part à Bruxelles. Dans un Delhaize. Dimanche matin.

À l'entrée, un poster photo où « John et son équipe » souhaitent la bienvenue. Au desk, un garçon refile une adresse mail. « Hier et avant-hier, beaucoup d'étudiants sont arrivés, mais c'est encore possible de postuler. » Des étudiants partout. Selon une

source interne, ce magasin a connu une dizaine de départs volontaires. Ces personnes n'ont pas été remplacées. Pressions et menaces seraient en promo. Deux pour le prix d'un. Le patron n'a pas répondu à nos demandes. À la sortie, toujours le même poster. Malades et démissions sont passées par là. Des six personnes de l'équipe de John sur l'affiche, il en reste quatre.

Quelque part à Bruxelles, derechef. Dans un Delhaize. Un autre. Le repreneur n'est pas un nouveau venu. Delhaize souligne ses 20 ans d'expérience dans le giron du Lion. Il reprend deux Delhaize.

Il a réuni son personnel pour un bref discours. Quelques mots d'encouragement, un nouveau départ, un truc du genre ? Par vraiment. Selon un témoin, le repreneur descend la direction de Delhaize ; c'est terminé le temps des fainéants ; terminés les congés maladie ! La première chose qu'il va faire après cette réunion, c'est aller acheter des balais pour faire travailler son personnel.

Médor a pu entendre une autre prise de paroles de ce gérant, à l'attention de son personnel : « Au moment où vous êtes dans le magasin, (...) vous m'appartenez. Et vous suivez mes règles. (...) J'ai du mal à mettre douze personnes le soir. Entre les pseudo-malades, et vous pouvez le répéter, les pseudo-malades, les restrictions, les congés, les roulements, les jours d'inactivité, je fais quoi ? Est-ce que je ramène encore des étudiants ? Pas de problème. Est-ce que vous êtes tous prêts à diminuer vos salaires ? » Le gérant explique ensuite son respect des horaires protégés par la convention 32bis. « Dans le premier magasin, 60 jours, je les ai laissés faire. 60 jours, ils se sont amusés avec les horaires. Eh bien, après le 61^e jour, monsieur (il cite son propre nom, NDLR) a eu une réunion, il a dit : "Dorénavant, je fais ce que je veux. Et si ça ne plaît pas, le tarif est le même" [...] ». Quant aux chefs de rayon, ils ont intérêt à bosser. Le nouveau gérant compare la gestion de son Delhaize

avec la Russie. « On tremble de la Russie. On ne veut pas instaurer une tension, on ne veut pas mettre les gens mal à l'aise, mais on n'a pas le choix. » Son point faible, c'est les voitures. Et il dit vouloir sa Porsche Panamera. « Désolé je me lève tôt, je me couche tard. Je crois que je le mérite. » Le prix de la voiture oscille entre 107 800 euros et 192 500 euros.

Contactée par Médor (nous avons évoqué ces abus sans citer le magasin – ce sujet précis sera développé avec la cellule Investigation de la RTBF en juin), la société Delhaize dit ne pas cautionner les débordements d'un repreneur sous son enseigne. « Ce n'est pas du tout dans la pratique de notre entreprise. On recommande que cela se passe pour le mieux », assure la porte-parole. Mais le conseil a ses limites. « Légalement, c'est son personnel. »

Rapport fusionnel d'un côté, comportement inacceptable de l'autre. Difficile de cerner l'ambiance des 128 magasins depuis la reprise. Le souhait de Delhaize est exaucé : il n'y a plus de représentation commune. ←

Olivier Bailly 01 81 84 10

Illustrations : Kevin Cocquio

Avec le soutien du Fonds pour le journalisme en Fédération Wallonie-Bruxelles

Du multilocal

L'aspect « local » est un des ahuts dès des franchiseurs. Dans un « questions-réponses » interne datant de mars 2023, la direction de Delhaize soulignait déjà l'importance de la proximité : « Nos magasins affiliés ont une forte présence locale, car ils sont gérés par des entrepreneurs locaux qui connaissent bien leur quartier. »

Plusieurs repreneurs sont déjà aguerris à la gestion de magasins. C'est le cas de Pascal Niclot, qui dirige un Shop&Go et six Proxi de 165 à 600 m². La gestion se fait en famille. Lui, c'est le patriarche. « Mes enfants et beaux-enfants ont chacun une responsabilité. Un sera plus à la finance, l'autre aux ressources humaines. Mon beau-fils, par exemple, supervise l'ensemble des magasins dans leurs tâches quotidiennes. »

Autre multifranchisé, Bernard Courcelles et son fils Amadeo dirigent entre autres sept supermarchés Delhaize (et cinq Tom&Co). Leur société BC Group a dégagé l'an passé un bénéfice cumulé de 3,5 millions euros. En reprenant le Delhaize de Nivelles, l'homme d'affaires se voulait rassurant lors d'une interview donnée à *Trends-Tendance* : « Ce qui va changer, c'est que demain, ils auront une direction de proximité. » Aux côtés de leur clientèle et du personnel, du côté de la vraie vie ? Don d'ubiquité ?

(Appel Delhaize Nivelles)

« Bonjour, je suis journaliste et je voudrais parler à monsieur Bernard Courcelles.

« Ah, il n'est pas là. Je peux avoir vos coordonnées.

« Pas là ? Je croyais qu'il s'impliquait dans ses magasins ?

« Justement, il en a beaucoup ! Le nom de votre magazine ?

« Médor.

« C'est un magazine sur l'alimentation ?

(Delhaize Dour)

« Ah, il n'est pas ici.

(Delhaize Forchies-la-Marche)

« Ah. Moi je suis une nouvelle. Vous pouvez appeler demain ?

« Et si je passe, j'ai une chance de le voir ?

« Je ne pense pas. Je suis ici depuis 15 jours et je ne l'ai pas encore vu.

(Delhaize de Flobecq)

« Nous sommes juste un de ses magasins. Ici ce n'est pas le DRH de la chaîne.

« Il y a un jour où je peux passer ?

« Ah ben non. Vu que c'est un grand patron, il n'est jamais dans un magasin.

(Delhaize de Braine-le-Château)

« Il ne travaille pas au siège. Vous ne le verrez pas ici. Monsieur Courcelles est actif dans de nombreux domaines.

(Delhaize Lambusart)

« Ah non, ici vous êtes dans un AD. Il vient très rarement. Je ne communique pas avec lui, mais avec le bureau central de Courcelles Group.

(Appel ENTRANT Delhaize Nivelles)

« Bonjour, Monsieur. Je viens d'avoir M. Courcelles et il me dit ne pas être intéressé par une interview.

La famille Courcelles n'est pas la seule à détenir des mégafranchises. Du côté de la Flandre, Hans Van Brussel exploite sept établissements, Hans Van Leeuwen douze.

Du côté du Hainaut, Vincent Duchâteau, gestionnaire de magasins Tom&Co, Proxi et AD Delhaize, a repris le Delhaize d'Ath. Ce conseiller communal MR à Frasnes-lez-Anvaing déclarait en 2020, avec le tee-shirt bien en vue du personnel : « J'ai une âme d'épicier ». Mais ce jeudi au Delhaize d'Ath et de Frasnes, pas de M. Duchâteau en tenue de travail, entre fromage et pâtes fraîches. Du boalot ailleurs ? L'épicier gère peut-être sa société « Vincent Duchâteau », à moins que ce ne soit Davindis, ou Dusodis, ou Anoidis, ou Silidis, ou Dubondis, ou Duvimmo, ou Disd, ou les dernières amies Frasne Invest (2021) ou VDLY (2022 avec Lorick Van Assche qui cogère le Delhaize d'Ath).

Les patrons Niclot, Courcelles et Duchâteau possèdent plusieurs sociétés (et franchises) et, que ce soit la volonté ou non, le résultat est le même : l'organisation syndicale s'avère compliquée. Relevait de sociétés différentes, le personnel n'est pas rassemblé sous une même unité technique d'exploitation (UTE¹). Avec une volonté politique, estime Esteban Martínez, « une UTE pourrait être liée à l'échelle d'un territoire ». Soit rassembler les sociétés d'une même aire géographique et d'un même patron.

Lors d'une audition à la Chambre sur les franchises de Delhaize en février 2024, Brigitte Delbrouck, administratrice déléguée d'Apsia, s'est déclarée « pas favorable (à la mesure, NDLR), car cela contredit la notion d'indépendance du commerçant ». Enfin du multicommerçant.

Selon Delhaize, la moitié des repreneurs d'un des 128 magasins dirigeaient déjà un établissement.