LE PROTECTIONNISME DE AG-AMEV

tendances Trends

ÉCONOMIE ET FINANCES 16E ANNÉE N° 1 HEBDOMADAIRE 105 F - 3 JANVIER 1991

Fiscalité
LES ÉCOTAXES

Musique
LE RETOUR DU CLASSIQUE

Patrimoine
LES EUROPÉENS LES PLUS RICHES

Business
LE MANAGER DE L'ANNÉE

Gui de Vaucleroy
administrateur délégué
Delhaize «Le Lion»

DANIELE PIERI

EN COUVERTURE

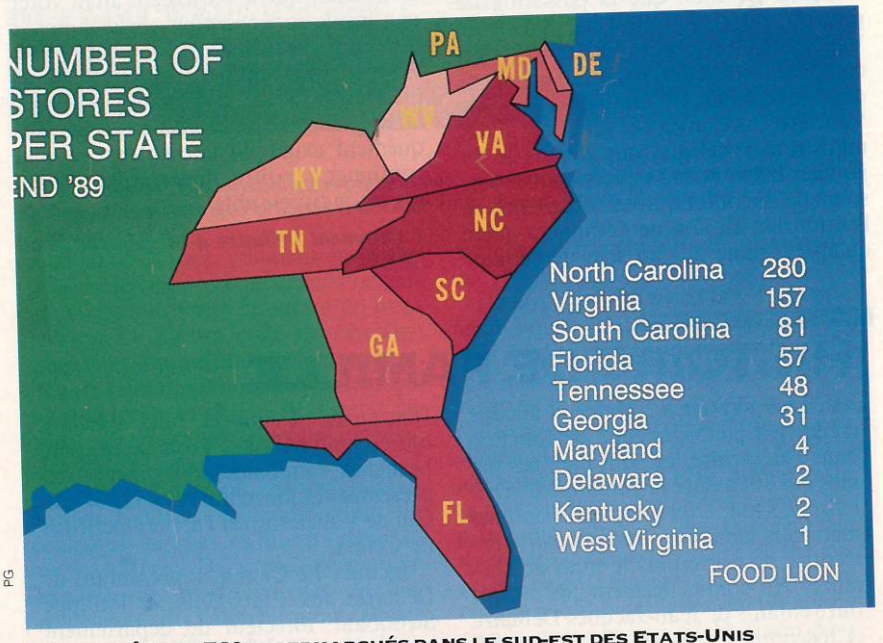
MANAGER DE L'ANNÉE

Gui de Vaucleroy, le «Lion» tenace

Depuis trente ans, l'administrateur délégué de Delhaize Le Lion n'a qu'un seul métier : la distribution.

Voilà bien le premier de nos managers de l'année à n'avoir pas été surpris d'être interviewé, photographié et couronné par les abonnés de *Tendances* au moment où la plupart des patrons glissent sur les pentes enneigées. C'est que la distribution ne chôme pas de Noël au Nouvel An et qu'il y a belle lurette que Gui de Vaucleroy a renoncé aux réveillons alpins. Fin décembre, il court d'un magasin à l'autre, pour serrer les mains, souhaiter les vœux et tâter les affaires. La réussite d'un exercice se joue durant ces quelques semaines où le consommateur fait bombance et Gui de Vaucleroy, qui a commencé sa carrière au service de comptabilité, le sait bien.

Ce n'est sans doute pas un hasard si le secteur de la distribution nous a fourni, au fil des années, bon nombre de candidats au titre de manager de l'année, de Guy Beckers, prédécesseur de Gui de Vaucleroy chez Delhaize Le Lion, à leur cousin Pierre Delhaize (groupe Louis Delhaize, Cora) en passant par André Debor (Tonton Tapis). Un véritable vivier de personnalités... Le commerce est un métier humain et plutôt deux fois qu'une. Parce qu'il s'adresse au public, aux consommateurs, mais aussi parce qu'il fait appel à un personnel très nombreux et diversifié. «Nous faisons un métier passionnant à cause de cette influence humaine», reconnaît le lauréat de 1990. Qui se passionne aussi pour la complexité de la tâche, vu la faible rentabilité enregistrée dans le secteur, et la concurrence. «Cela rappelle le bridge. On joue contre ses concurrents.»



PG

■ UNE CHAÎNE DE 760 SUPERMARCHÉS DANS LE SUD-EST DES ETATS-UNIS
Food Lion amène 80 % du résultat net consolidé du groupe.

Les règles qui régissent le management familial chez Delhaize Le Lion ont bien failli écarter cet arrière-petit-fils d'un fondateur de l'entreprise du chemin de la distribution. Un *numerus clausus* limite le nombre des familiaux au sein de la société. Sa branche étant déjà représentée, Gui de Vaucleroy aurait dû en toute logique se consacrer à d'autres amours. «Je suis l'exception qui confirme la règle», admet-il. Ses quatre enfants, en vertu du même *numerus clausus*, ont d'ailleurs embrassé les métiers les plus divers et ne travailleront jamais chez Delhaize Le Lion.

Ce parfait bilingue, né en 1933, élevé en Flandre mais diplômé en droit et en sciences économiques sous label francophone, n'a vagabondé que deux ans comme assistant à l'Université de Louvain, avant de rejoindre l'entreprise familiale. «Delhaize Le Lion a toujours, dans une certaine mesure, fait partie de ma vie. J'y suis entré avec énormément ■■■

DANIELE PIERRE

DANIÈLE PIERRE

■■■ de conviction dès le départ», raconte-t-il. Nous sommes alors en 1960 et les «Etablissements Delhaize Frères et Cie. Le Lion» — dénomination officielle — viennent d'amorcer le grand tournant en décidant de transformer leurs petits magasins d'alimentation en supermarchés libre-service. Au fur et à mesure des années, Gui de Vaucleroy gravit les échelons tandis que Delhaize Le Lion se transforme en s'implantant aux Etats-Unis dès 1974, puis au Portugal. Les Etats-Unis représentent aujourd'hui 70 % du chiffre d'affaires consolidé et près de 80 % du résultat net publié (chiffres pour 1989).

L'empreinte de la tradition est tellement présente dans le management de Delhaize Le Lion que la passation de pouvoir entre Guy Beckers et Gui de Vaucleroy s'est faite dans la plus complète discrétion. Le changement dans la continuité familiale... Gui de Vaucleroy n'exerce la fonction d'administrateur délégué que depuis le 1er janvier 1990, mais la récompense personnelle se confond avec l'excellence de l'entreprise. Et l'on ne s'étonnera guère qu'après trente ans au sein de l'équipe familiale, Gui de Vaucleroy préfère le «nous» pratiqué dans la maison Delhaize au «je» centralisateur...

MANAGER DE L'ANNÉE

«Je pense qu'il y a beaucoup d'avantages dans un management familial.»

TENDANCES. ***Le groupe Delhaize Le Lion est devenu la deuxième entreprise de Belgique en chiffre d'affaires consolidé, derrière Petrofina et devant Solvay. Il le doit en grande partie aux résultats de sa filiale américaine Food Lion. Comment le groupe est-il entré dans le capital d'une chaîne des Etats-Unis ?***

GUI DE VAUCLEROY. Il y a deux faits importants. En 1973-74, il commençait à être clair que le parlement allait voter une loi de cadenas pour réglementer le développement des grandes surfaces. Tous les pays limitrophes à la Belgique possédaient des lois similaires. Ensuite, la Belgique est un territoire géographiquement exigu. Si une entreprise veut continuer à croître, dépasser les frontières est indispensable.

Comment Delhaize a-t-il déniché Food Lion ?

C'est une longue histoire. Une fois la décision prise de s'implanter aux Etats-Unis, nous avons formé une *task force* composée d'une équipe de dirigeants de Delhaize Le Lion, d'un bureau d'avocats américain et d'une cellule spécialisée en fusions-acquisitions. Au bout d'un an de travail, elle a repéré la société Food Town qui, à l'époque, comptait moins de vingt supermarchés en Caroline du Nord. Nos capitaux étaient limités mais nous voulions dès le départ prendre une part prépondérante dans le capital. Food Lion était une petite société qui pouvait croître. Nous croyons que, dans notre métier, il est très important de se développer par la construction de nouveaux points de vente plutôt que de croître par acquisitions. Si vous fusionnez plusieurs entreprises de distribution — et il y a eu de grands exemples en Belgique... —, vous rencontrez d'abord la difficulté de créer une véritable entité d'entreprise. Ensuite, vous mettez ensemble deux réseaux de vente qui ne sont pas compatibles et qui affichent déjà un certain âge. Par contre, quand vous créez des magasins, ceux-ci auront une durée de vie de vingt ou trente ans.

Nous avons assez rapidement abouti à une première prise de participation de l'ordre de 33 % dans Food Town. Nous souhaitions que le management reste en place et cela a constitué une des raisons majeures pour lesquelles l'accord s'est conclu facilement. Dès le départ, nous avons souhaité que les entreprises à l'étranger soient dirigées par des autochtones. C'est un principe de gestion extrêmement important. Le commerce est un phénomène local. Une entreprise dirigée par un non-autochtone peut aboutir à des décisions assez pernicieuses en matière de marketing, d'assortiment, de localisation des magasins, etc.

DANIÈLE PIERRE

Quelle est la recette du succès de Food Lion, qui ouvre actuellement cent magasins par an... soit deux par semaine ?

D'abord, le sud-est des Etats-Unis reste un grand pôle de développement. L'excellence du management constitue une deuxième raison. Troisième raison, Food Lion reste dans sa niche, dans sa segmentation très poussée et n'exploite qu'un seul type de magasin avec une politique de *every day low price*. Nous devons avoir plus de 760 points de vente dans la Caroline du Sud, la Virginie, le Delaware, le Maryland, la Géorgie et la Floride. L'année prochaine, nous allons attaquer le Texas avec une quarantaine

HISTOIRE DE FAMILLE

AH, LES FEMMES ! Même si aucune d'elles n'a jamais occupé de fonction dans l'entreprise, ce sont bien ces dames qui ont assuré la pérennité de Delhaize le Lion, à tel point qu'aucun des managers familiaux présents dans l'entreprise ne porte plus le nom de Delhaize. Au commencement, ils étaient onze enfants de Jean-Jacques Delhaize et Joséphine Ponsaert. C'est l'aîné, Jules, un professeur de sciences commerciales, qui lancera l'affaire avec ses frères Auguste et Edouard, rejoints plus tard par le cadet, Léopold. Un autre frère, Adolphe, un temps associé à eux, préféra reprendre sa liberté, mais resta dans le commerce. La distribution était bien une vocation familiale puisque Louis, lui aussi, se trouve à l'origine d'un groupe de distribution.

La sœur de ces messieurs, Célina, apporta du souffle à l'entreprise en épousant Jules Vieujant. Celui-ci fut un moteur du développement et un penseur prolixe en écrits socio-économiques. A la mort de son beau-frère Jules Delhaize, il reprend la tête de l'entreprise. Célina et Jules Vieujant ont eu cinq enfants. Trois de ces cinq branches familiales sont encore représentées aujourd'hui dans la société. Gui de Vaucleroy est l'arrière-petit-fils de Célina.

Jacques Le Clercq, représentant de Delhaize aux Etats-Unis, et Philippe Stroobant, directeur du département boissons, descendent également des enfants de Célina.

Mais Célina mourut jeune et Jules Vieujant, veuf, se remaria avec Octavie Buvette. Nouvelle lignée dont Guy Beckers, qui a épousé la petite fille de Jules et Octavie, fut longtemps l'incarnation dans l'entreprise au titre d'administrateur délégué. Le délice des arbres généalogiques tient à ce qu'ils se ramifient au fil des générations et la force des entreprises familiales, à ce qu'elles puissent programmer les carrières à très longue échéance. Pierre-Olivier Beckers, fils de Guy Beckers, et Dominique Raquez, neveu de Gui de Vaucleroy, occupent déjà des fonctions au sein de la société.

de magasins. Food Lion figure parmi les sociétés de distribution qui croissent le plus rapidement aux Etats-Unis. Je crois que l'excellente entente entre Delhaize Le Lion et Food Lion constitue la quatrième raison. Les fonds propres de Food Lion étaient de l'ordre de 6 millions de dollars *(au cours actuel : 183,6 millions de FB, NDLR)* quand nous sommes entrés dans le capital et ils étaient de 538 millions de dollars à la fin de 1989 *(1,6 milliard de FB, NDLR)*.

DANIÈLE PIERRE

La santé de Food Lion n'attise-t-elle pas des convoitises qui devraient passer par une OPA sur Delhaize Le Lion, propriétaire de 51 % des actions avec droit de vote de Food Lion ?

Je pense que toutes les entreprises peuvent faire l'objet d'une OPA. La famille détient 38 % des parts sociales de l'entreprise et nous savons que les investisseurs institutionnels détiennent 15 à 20 %. Je pense aussi qu'il n'est pas toujours bon que le capital d'une entreprise soit totalement verrouillé. Cela peut donner un confort trop grand au management.

Notre ouverture au public date de 1962. C'était une étape importante et nécessaire. Jusque-là, la famille s'était contentée de maigres dividendes en réservant les bénéfices à la croissance par autofinancement. Et c'est une tradition que nous poursuivons puisqu'en 1989, deux tiers des bénéfices ont été réservés. Nous essayons de soutenir la croissance par l'autofinancement. Le rendement de l'action, qui connaît un des plus forts volumes de transactions en Bourse de Bruxelles, est modeste, à peu près 1 % par rapport à son cours actuel. Mais ■■■

RIEN QUE L'ALIMENTATION

UNE DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE. De la Belgique au Portugal en passant par les Etats-Unis, Delhaize Le Lion a décliné son expansion dans la distribution alimentaire.

Quelques expériences malheureuses de diversification dans les années 70 pour le développement d'hypermarchés de type Carrefour en Belgique et en Allemagne ont renforcé les dirigeants dans l'idée qu'il valait mieux se cantonner à sa véritable spécialité.

Aussi, Delhaize Le Lion compte-t-il à peine en Belgique une petite diversification dans une chaîne de droguerie-parfumerie (une soixantaine de magasins «Di»), mais qui souffre du principe de distribution sélective pratiquée par les fabricants de cosmétiques dits de haut de gamme. Les autres diversifications en Belgique et à l'étranger concernent exclusivement l'alimentation : chez nous, les discounts Dial (une cinquantaine de points de vente) et les indépendants affiliés sous l'enseigne AD Delhaize ; au Portugal, la chaîne de supermarchés et supérettes Pingo Doce (une trentaine de magasins) ; aux Etats-Unis, Food Lion (760 magasins) et, dans la région d'Atlanta, la société Super Discount Markets qui gère huit supermarchés géants à l'enseigne Cub Foods.

Deuxième distributeur en Belgique, derrière GIB, Delhaize Le Lion arrive de loin premier au classement consolidé, avec un CA de 260 milliards. Les activités belges n'y interviennent plus que pour 73,5 milliards dont 61 milliards pour les supermarchés. Delhaize Le Lion s'est fixé pour objectif d'atteindre une rentabilité nette de 1 % sur le CA des activités belges. La part actuelle (0,65 %) est vraiment modeste vis-à-vis de certains concurrents belges ou européens. Pour atteindre ce but, Delhaize Le Lion a dopé ses investissements et équipé tous ses supermarchés en scanning (caisses à lecteur de codes-barres) et EFT (transfert de fonds électronique Bancontact/Mistercash).

PG

■ **LA DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE DANS LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**
En Belgique comme au Portugal, aux Etats-Unis et peut-être en Europe de l'Est.

Le développement des produits à marque Delhaize, qui permettent de meilleures marges, s'inscrit dans la même stratégie. Dans un supermarché Delhaize, les neuf dixièmes du CA proviennent de l'alimentation, où les marges sont faibles. Un gain de quelques pour cent sur la marge n'est pas négligeable.

Faute d'obtenir les autorisations nécessaires à la construction de nouveaux points de vente, la société croît surtout en Belgique à travers son pôle d'affiliés AD Delhaize et des supérettes Delhaize, qui a progressé de 38 % en 1989, atteignant 7,4 milliards de FB. Il s'agit plutôt d'une activité de grossiste que de franchise pure, l'indépendant payant sa redevance sur les marchandises fournies et non sur le chiffre d'affaires du point de vente. La part de marché du commerce indépendant, associé ou non à une chaîne, dans les ventes alimentaires en Belgique est encore de 68 %. Une proportion qui permet tous les espoirs de développement aux franchiseurs et aux grossistes.

D'autre part, les discounts à assortiment limité Dial (l'homophonie avec Aldi n'est peut-être pas une coïncidence...), longtemps déficitaires, ont passé le cap de la rentabilité, même si celle-ci n'atteint pas les records de la chaîne allemande.

JACK-POT. Mais la belle affaire reste la participation dans Food Lion. D'après une analyse de la Générale de Banque, l'investissement de l'entreprise belge figurant au bilan se monte à 654,6 millions de FB, alors que la participation de Delhaize peut s'évaluer, selon les cours de l'action Food Lion, à quelque 67 milliards de FB. L'autofinancement de l'expansion de Food Lion étant tout à fait satisfaisant, la société mère ne doit pas consacrer trop de frais au développement de sa filiale, dont le CA grimpe de 20 % par an. Une performance qui permet d'encaisser la faiblesse du dollar en attendant des cours meilleurs...

Une autre diversification américaine, les magasins géants Cub Foods autour d'Atlanta, n'a pas encore atteint le point d'équilibre. Pingo Doce, au Portugal, est devenue bénéficiaire en 1989 et contribue à raison de 10 % au bénéfice net consolidé du groupe.

DANIELE PIERRE

■■■ nous pensons qu'il est plus important pour Delhaize Le Lion de devenir une action de croissance qu'une action à rendement dans le genre des électriques.

Du bon sens, dans la tradition du management familial ?

Je pense qu'il y a beaucoup d'avantages dans un management familial. La famille vise davantage le long terme, la pérennité de l'entreprise, que le court terme. J'ajoute l'aspect humain, que certains qualifieront peut-être de paternalisme avec, à l'esprit, une connotation négative. Le management familial constitue aussi une motivation pour le personnel, parce qu'il sait que le patron s'identifie à l'entreprise. Si vous considérez les entreprises performantes en Belgique, vous constaterez qu'on y retrouve généralement un actionnariat ou un management familiaux.

C'est extrêmement important que le management connaisse les actionnaires, qu'ils soient des êtres vivants. Lorsque l'actionnariat est inconnu, les managers ont peut-être tendance à réaliser des coups à court terme qui servent d'abord leur propre carrière. Mais au niveau interne, il faut essayer de doser harmonieusement le management familial avec les managers non familiaux pour éviter un monopole. Notre comité de direction actuel comprend plusieurs managers qui ne sont pas d'origine familiale.

L'entreprise familiale permet aussi la planification des carrières à longue échéance...

MANAGER DE L'ANNÉE

«Au niveau de l'alimentation, nous ne verrons jamais apparaître un consommateur européen.»

Nous avons des règles très strictes au niveau du recrutement des managers familiaux puisque nous en sommes à la quatrième génération. Il y a un *numerus clausus* d'une part, d'autre part entrent en compte les capacités personnelles de l'individu. Nous souhaitons qu'il n'y ait pas plus de managers familiaux que de familles qui ont participé à la création de l'entreprise. Ceux qui sont présentés à l'agréation du conseil d'administration doivent avoir les capacités voulues, les diplômes universitaires. Une carrière nécessite beaucoup de rigueur pour les managers familiaux. Il ne s'agit pas de considérer l'entreprise comme une planque, mais de faire figure d'exemple, d'être travailleur.

L'Europe pourrait-elle être un terrain d'expansion ?

Nous sommes forts en Belgique et je pense que, grâce à la chaîne Pingo Doce, nous le serons au Portugal, un pays en forte expansion où les travailleurs émigrés reviennent après vingt ou trente ans à l'étranger. C'est une excellente chose pour la distribution car ils connaissent la distribution moderne d'Europe du Nord. Et l'escudo va se fortifier dans les années qui viennent. Le Portugal, c'est un peu la Belgique des années soixante. Nous avions déjà pensé y investir avant 1973, mais nous avions refermé le dossier suite à l'instabilité politique. Dans les différents pays d'Europe occidentale, nos concurrents ne nous ont pas attendus et les positions sont déjà prises.

Vous avez des projets à l'Est ?

Je pense que 1989, avec la chute du mur de Berlin, sera une année charnière dans les livres d'histoire de nos petits-enfants, comme la chute de Constantinople ou la découverte des Etats-Unis par Christophe Colomb. Nous ne prospectons pas l'ensemble de l'Europe de l'Est. Nos objectifs se limitent à trois pays qui ont le plus de chances d'émerger de cette mouvance : l'Allemagne de l'Est, la Tchécoslovaquie et la Hongrie. Nous nous focalisons peut-être même un peu plus sur la Tchécoslovaquie qui a un réel passé industriel, toujours avec la philosophie de base d'un partenariat.

DANIELE PIERRE

La plupart des grands distributeurs européens se concentrent au sein de centrales d'achat en vue de 1993. Delhaize, non. Pourquoi ?

Je pense qu'au niveau de l'alimentation, nous ne verrons jamais apparaître un consommateur européen. Les habitudes sont tellement ancrées... Regardez dans un tout petit pays comme la Belgique. Le Hollandais n'est pas le Flamand, le Wallon n'est pas le Parisien. Celui-ci n'est ni le Breton ni le Normand... En Italie, Milan est une entité, Florence en est une autre et Rome, encore une autre. On pourrait citer des exemples à l'infini. Il ne sera pas facile d'acheter en commun pour des consommateurs diversifiés. Aldi sera le seul à pouvoir développer un seul type de magasin européen, parce qu'il a un assortiment limité. En plus, les centrales d'achat créent un niveau supplémentaire entre le consommateur et l'acheteur de la société de distribution. Il y a le risque de moins bien connaître le client.

Il y a eu énormément d'annonces de collaborations entre distributeurs, mais je ne suis pas sûr qu'il y ait eu énormément de concrétisations. Toutefois, les bagarres qui se sont déroulées dans l'agro-alimentaire mondial pour le contrôle des matières premières comme le sucre et le cacao doivent nous préoccuper. Les ripostes de la distribution sont, entre autres, les produits à marques propres.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIANNE HENDRICKX ■

DEPUIS 1957...

1957. Ouverture du premier supermarché libre-service «à l'américaine» à Ixelles, place Flagey.

1960. Rationalisation progressive du réseau de succursales et reconversion vers les supermarchés.

1962. Ouverture du capital au public. Cotation en Bourse.

1969. Constitution de Distrimas, en joint-venture avec le français Carrefour, pour développer des hypermarchés en Belgique. Delhaize rachètera la participation de Carrefour dans Distrimas en 1978 et cédera ses parts l'année suivante à Frabelmar, filiale de la SA Louis Delhaize. Les hypermarchés passeront sous enseigne Cora et serviront de base au redéploiement du groupe Louis Delhaize.

1974. Prise de participation dans Food Lion aux Etats-Unis.

1975. Lancement de la chaîne Di (droguerie-parfumerie).

1976. Création de Dial (discount alimentaire à assortiment réduit). Prise de participation aux Etats-Unis dans Food Town Stores.

1979. Liquidation d'une participation dans un joint-venture allemand, Interkaufpark GmbH, destinée à développer des hypers de type Carrefour.

1985. Prise de participation dans la chaîne Pingo Doce au Portugal.

1989. Prise de contrôle de la petite société Delhome qui, sous l'enseigne Caddy Home, développe la commande à distance par téléphone ou fax et la livraison à domicile de produits alimentaires.

DANIELE PIERRE

PRODUITS

POUR L'AMOUR DE MARIANA

Des nombreuses activités industrielles dont elle faisait étalage dans ses rayons au début du siècle, la société Delhaize n'a conservé que ses «vedettes».

Ninove. Un parc industriel. Dans ce grand entrepôt de boissons de quelque trois cents mètres de long, la société Delhaize a transféré, en 1987, un des plus beaux fleurons de ses activités industrielles d'antan. Il s'en est pourtant fallu de peu que l'unité de torréfaction de café ne fasse, elle aussi, les frais de la restructuration. Une fabrique qui a démarré dès la fin du siècle passé par l'achat d'une machine «révolutionnaire» à l'occasion de l'exposition universelle de Paris : le procédé Lerosier. Mais la place de plus en plus grande prise par les machines et les stocks commence à poser problème. A tel point que Delhaize se pose la question de savoir s'il est vraiment café.

Philippe Stroobant, directeur du département boisson : «Il y a cinq ans, nous avons été confrontés à un choix. Soit nous abandonnions l'activité, soit nous en confions la responsabilité à une entreprise extérieure, soit nous réalisions l'investissement nous-mêmes.» C'est finalement la troisième solution qui est retenue. Avec, en prime, le pari de faire grimper les ventes de 15 à 25 %. Aujourd'hui, le produit Mariana a conquis quelque 30 % de la surface disponible dans les rayons et approche du seuil de rentabilité. La nostalgie a parfois du bon...

DANIELE PIERRE

■**PAUL VAN DER VLIET, DIRECTEUR COMMERCIAL DES ACHATS ÉPICERIE**
Les produits Delhaize introduisent parfois de réelles nouveautés sur le marché.

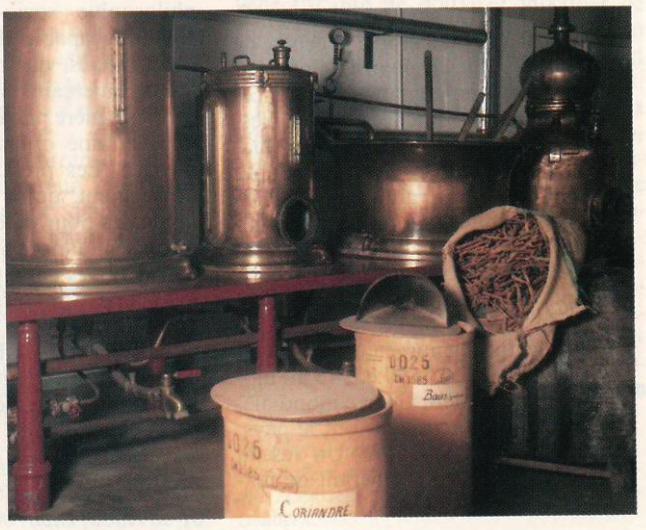
Outre la torréfaction de café, les activités industrielles de Delhaize se résument à la fabrication et à l'emballage de charcuterie, au conditionnement de fruits et légumes, à la fabrication de liqueurs et à l'embouteillage d'alcools, de spiritueux et surtout de vins. Nous y reviendrons. Jetons d'abord un œil sur le passé pour en revenir aux activités industrielles du début du siècle.

FABRIQUES EN TOUS GENRES. Dans l'esprit des fondateurs, l'objectif des succursales devait se résumer à proposer «les meilleures marchandises possibles au plus bas prix possible». Une devise qui a été à la base de l'éclosion successive des fabriques. De la brosse à dents à la parfumerie, Delhaize proposait ses propres produits dans de nombreux secteurs, alimentaires ou non : dragées, chocolats, biscuits, moutarde, vinaigre, éponges, savons, cirages, etc. «Il s'agissait essentiellement de produits de base fabriqués à partir de denrées coloniales», commente Paul Van der Vliet, directeur commercial des achats épicerie, droguerie et parfumerie.

Il aura fallu la Seconde Guerre mondiale et la percée de technologies nouvelles pour que la marque au Lion jette l'éponge... et la plupart de ses produits aux oubliettes. «Les usines que possédait l'entreprise n'avaient plus la dimension nécessaire pour travailler dans des conditions techniques optimales», commente d'ailleurs un petit recueil historique publié par le distributeur. Les activités sauvegardées ont été complètement rénovées. Ainsi, les ateliers d'embouteillage de vin auxquels Delhaize ac- ■■■

■**TORRÉFACTION DE CAFÉ, EMBOUTEILLAGE ET DISTILLERIE**
De Mariana à Saint Michel, Delhaize «Le Lion» a su préserver ses fleurons industriels des restructurations successives.

DANIELE PIERRE



corde une importance capitale. En fait, 95 % du vin que propose la société est embouteillé dans ses installations de la rue Osseghem. Soit un volume de 23 millions de bouteilles par an. Il n'y a guère que les grands crus classés qui arrivent en «tenue de soirée» de la propriété. Quant à l'étiquettage, il est également réalisé dans l'imprimerie qu'a conservée la firme centenaire.

DE LA VIGNE AUX LÈVRES. Dès le début, Delhaize et le vin ont filé le parfait amour. Aussi les fondateurs ont-ils offert le plus beau des châteaux à leur maîtresse. «Lorsqu'on décide de faire

POUR L'AMOUR DE MARIANA

Le sigle au panache a assiégé les rayons.

du vin une force de vente, il est indispensable de posséder ses propres chais, souligne Philippe Stroobant. Il faut se sentir responsable du breuvage, en garder le contrôle. Pour cela, le contact direct avec le vigneron est essentiel. Nous ne sommes pas contre la mise en bouteille à la propriété si elle peut se faire dans de bonnes conditions. Nous estimons simplement que demander à un producteur de vin d'être un bon vigneron, un bon vinificateur et un bon embouteilleur, c'est exiger de lui qu'il porte trois casquettes. C'est trop.» Chez Delhaize, l'activité d'embouteillage de vins représente 3 % du chiffre d'affaires réalisé par le groupe en Belgique. Auxquels viennent encore s'ajouter les activités de liquoriste toujours mises en valeur sous l'appellation de la distillerie *Saint Michel*.

Mariana et, à une moindre échelle, les produits de la distillerie Saint Michel demeurent les seuls héritiers des marques commercialisées par Delhaize. Les autres appellations — Del Rio (confitures), Panier d'or (conserves de légumes), Fleur de blé (biscuiterie), etc. — ont été effacées des tablettes il y a une dizaine d'années et regroupées sous le sigle au panache. Ainsi, à côté des produits *Derby*, qui regroupent les produits génériques — fabriqués à partir de composants différents —, les rayons sont maintenant assiégés par les produits commercialisés sous la marque Delhaize. Il y a sept ans, on recensait 300 produits. Cette année, le chiffre mille a été atteint. Sur un total de 14.000 références. En volume, la marque Delhaize représente 22 % du total des ventes et intervient pour 17 % dans le chiffre d'affaires.

DE VÉRITABLES INNOVATIONS. A l'exception des produits du secteur *hygiène*, tous les autres sont concernés. Avec des fortunes diverses. Ainsi, les conserves de légumes Delhaize monopolisent 65 % du rayonnage réservé. Les confitures et les potages près de 60 %. Par contre, les *soft-drinks* — qui doivent faire face à des institutions telles que Coca-Cola — ne parviennent pas à décoller (4 %). «N'allez surtout pas croire que nos produits propres ne sont que de vulgaires copies sur lesquelles nous apposons nos étiquettes, lance Paul Van der Vliet. Dans certains cas, nous avons introduit de réelles nouveautés sur le marché.» Des exemples ? «La confiture à 50 % de fruits (*les confitures habituelles n'en contenaient que 35 %, NDLR*), le Mariana *light* qui contient trois fois moins de caféïne mais conserve le bon goût du café, le lait de soja, etc.»

Un scoop ? «Dans quelques jours, nous allons lancer un ketch-up que nous avons pu mettre au point après quinze années de recherche, annonce fièrement P. Van der Vliet. Qui pourrait bien faire vaciller Heinz du trône auquel il est solidement accroché. En tout cas, à l'occasion de tests aveugles, il est arrivé loin devant la marque de référence américaine.» La preuve qu'à force de se *secouer* on peut parfois frapper fort.

JEAN-MICHEL LALIEU ■

L'ASTUCE DES JULES

UN SYSTÈME INTÉGRÉ. Le principe des grands magasins appliqué à la dis-

DANIELE PIERRE

■**SERGE JAUMAIN, HISTORIEN, ET L'ARBRE GÉNÉALOGIQUE DE LA FAMILLE DELHAIZE**
«Les succursales couvraient tout le pays, jusque dans les villages.»

tribution alimentaire : c'est la recette qui fit la prospérité des «Etablissements Delhaize frères et Cie. Le Lion» à la fin du siècle dernier. Serge Jaumain, qui prépare à l'ULB une thèse de doctorat sur le petit commerce de 1880 à 1914, a étudié la genèse de l'entreprise. Jules Delhaize, le penseur du système, enseignait les sciences commerciales à l'athénée de Bruxelles. Frappé par le succès des grands magasins situés dans les villes, il adapta la formule et ses avantages (achat en grosses quantités, suppression des intermédiaires) à l'alimentation. «Il imagina un système intégré, avec un entrepôt commun desservant des succursales, raconte Serge Jaumain. La croissance fut phénoménale : il y avait 188 succursales en 1890 et 745 au moment de la Première Guerre mondiale. Les magasins couvraient tout le pays, jusque dans les villages.» Un réseau géré avec bon sens : le gérant de magasin est un employé, une sorte de «chef de rayon», qui passe commande pour approvisionner son magasin. Salarié mais intéressé aux résultats, il vend aux prix fixés par Delhaize (on ne marchande pas !) et, s'il se risque à faire crédit, c'est sur sa cassette personnelle. Il n'est autorisé à faire ses emplettes dans son magasin qu'à titre de... client. Avec ses prix bas, la chaîne pénètre toutes les couches de la population, et acquiert une force telle que l'intégration s'accélère et que Delhaize se lance dans la fabrication en construisant de multiples usines. Une vocation industrielle à laquelle la Deuxième Guerre mondiale porta un mauvais coup, mais qui n'a pas tout à fait disparu aujourd'hui *(voir ci-contre)*.

Jules Delhaize étant décédé sans descendance, c'est son beau-frère Jules Vieujant, enseignant également, qui lui succède. Celui-ci procure une véritable réputation à l'entreprise en la présentant aux expositions universelles, notamment à celle de Paris en 1900 dans le pavillon consacré à l'économie sociale. Car Jules Vieujant, individualiste invétéré, présente le système Delhaize comme une véritable philosophie socio-économique, une solution capable de concurrencer les coopératives, que ni la bourgeoisie ni les commerçants indépendants n'apprécient guère parce qu'elles procurent une certaine organisation au monde ouvrier. Les préoccupations sociales de Vieujant, qui a publié quantité de fascicules pour défendre ses thèses, se traduisent dans le quotidien. On limite le travail des enfants, on leur offre de la soupe, on organise des cours primaires pour les ouvriers... Un paternalisme qui fait sourire aujourd'hui : il fut un temps où Delhaize Le Lion allait jusqu'à organiser les loisirs et l'éducation de son personnel à travers une fanfare et un club de gymnastes.