

gondola

#303 MARS 2026

31^e ANNÉE | 1099 BRUXELLES X | P 2 A 6 2 5 2



Statu quo, franchisation, vente...

QUELS SCÉNARIOS POUR L'AVENIR DE CARREFOUR BELGIQUE?

Reportage

Les franchisés face
aux vols d'alcools

Dossier

Pourquoi les pizzas préparées
sur place valent la peine



Xavier Royaux

*"Exki ne jouera pas
la guerre des prix"*



HONTEUSEMENT BON

La deuxième vague de la campagne arrive !

Les **saucés Pauwels** sont tellement bonnes que l'on oublie parfois ce qui est permis ou non – avec toutes les conséquences embarrassantes que cela implique. Vous voyez déjà la deuxième vague de cette **campagne dynamisante pour le marché** apparaître partout : à la télévision, dans des vidéos en ligne, sur les réseaux sociaux et via des collaborations avec des micro- et macro-influenceurs.

De nombreuses **animations** sont prévues auprès des étudiants, dans les festivals et à la côte. Découvrez également le **Foodtruck Pauwels**, qui parcourt le pays pour des dégustations honteusement bonnes.



TV



Vidéos en ligne



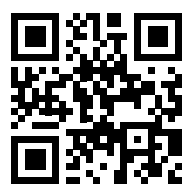
Réseaux sociaux



Influenceurs



Dégustations & événements



Découvrez nos spots



MMMMM

Et si Carrefour retrouvait vraiment l'accent belge ?

Le groupe Carrefour a clarifié, mi-février, ses priorités stratégiques. La Belgique ne fait officiellement plus partie de ses trois marchés cœurs. Dans un groupe coté confronté à de nombreux défis, les attentions se concentrent là où la création de valeur est jugée la plus forte. Les autres marchés deviennent périphériques, même s'ils restent rentables.

Mais ce qui peut apparaître comme un marché secondaire vu de Paris ne l'est pas forcément vu de Bruxelles, comme en témoigne le dossier consacré par la rédaction de Gondola à Carrefour. C'est un acteur profondément ancré dans l'économie du pays. Le tout orchestré par un management local qui connaît les réalités du terrain, fait rare dans l'histoire du retail.

Si le groupe français décidait, un jour, d'abandonner son entité belge, une recombinaison du marché serait inévitable. Les acteurs internationaux déjà présents sur le territoire pourraient logiquement vouloir renforcer leur position. Cela ne serait ni inédit ni illégitime : le retail est un secteur profondément européen. Mais cela poserait une question d'équilibre. Où se prennent les arbitrages stratégiques ? Quelle attention aux producteurs 100 % belges dans l'assortiment ? Dans cette hypothèse, Colruyt resterait le seul grand distributeur dont la gouvernance et le capital sont intégralement belges.

Il existe cependant un autre scénario : et si la Belgique s'organisait ? Si des investisseurs, des fonds, voire des familles industrielles locales, devenaient "master franchisés" de Carrefour ? La marque resterait. Mais le capital et la gouvernance seraient davantage belges, de même que l'essentiel du centre de décision. Le modèle n'a rien de théorique : Carrefour l'utilise déjà dans d'autres régions du monde pour développer son empreinte, notamment en Afrique.



un métier à marges faibles et à forte intensité capitaliste. L'indépendance a un prix. Ce ne serait pas un sauvetage sentimental, mais une opération stratégique visant à retrouver un nouvel acteur structurant sous bannière noir-jaune-rouge.

Certains y verront un rêve. D'autres une forme de nostalgie du passé : rappelons-nous qu'avant les grandes concentrations européennes, il y avait GB-Inno-BM, groupe emblématique, profondément belge, structurant pour la distribution nationale, sans que cela ait toujours garanti la meilleure gestion. Imaginer un Carrefour à capital belge serait, d'une certaine manière, une forme de voyage symbolique dans l'histoire. Non pas un retour en arrière, mais une tentative de rééquilibrage vers un modèle où la gouvernance locale pèse réellement.



Le débat dépasse Carrefour.

Il interroge la capacité de la Belgique à conserver une influence sur sa distribution alimentaire, qui lui échappe chaque jour un peu plus.

Pour le personnel, les franchisés ou les clients, le changement serait d'abord peu visible. Mais en coulisses, l'actionnariat, la gouvernance et les investissements seraient redessinés. La manière de travailler, l'empreinte locale et l'attention au marché belge seraient, à n'en pas douter, encore renforcés. Au-delà de la dimension purement émotionnelle, la question serait aussi économique : qui porterait les investissements massifs en IT, en logistique et en digitalisation qui s'imposent à Carrefour Belgique pour assurer sa rentabilité ? Le retail alimentaire est

Au fond, le débat dépasse même l'entreprise Carrefour. Il interroge la capacité de la Belgique à conserver une influence sur sa distribution alimentaire, alors qu'elle lui échappe chaque jour un peu plus. Dans un secteur où les marges sont faibles mais l'impact systémique immense, la gouvernance compte autant que l'enseigne. Plutôt que d'imaginer le scénario du "départ de Carrefour", ne faudrait-il pas réfléchir à l'inverse : celui d'un Carrefour encore plus belge ?

CHRISTOPHE CHARLOT |



10.933

Diffusion totale

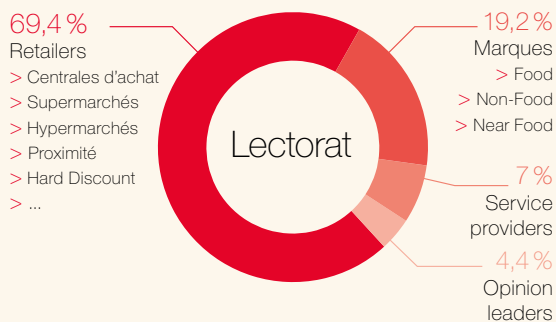
Avec 10.933 magazines distribués 9 fois par an, Gondola est le magazine B2B avec la plus importante diffusion du marché.



Contrôle de distribution: Centre d'Information sur les Médias (CIM)

Plus de
40.000
contacts uniques

Plus de
150.000*
visites / mois
sur gondola.be
* visiteurs professionnels



Abonnez-vous!

Responsable:

Karine Hirsoux via abonnement@gondola.be

ABONNEMENT ANNUEL (PRIX HTVA)

Pack Basic: 385 € (étranger: 434 €)

Pack Basic Plus: 799 € (étranger: 848 €)

Company Packs: plus d'infos via abonnement@gondola.be

Ce numéro a été tiré à 10.500 exemplaires.

EDITEUR RESPONSABLE: Pierre-Alexandre Billiet - Retail Today NV - Woluwelaan 100, 1830 Machelen - +32 (0)2 616 00 00 - info@gondola.be

REGIE PUBLICITAIRE: Managing partner: Frederik Matthys. Head of sales media: Thijs Devos. Media Sales: Emile Delval, Niels de Keijzer. Contact: pub@gondola.be | REDACTION: Rédacteur en chef: Christophe Charlot. Rédactrice en chef adjointe: Lisa Goethuysen. Journalistes: Christophe Sancy, Ghita Jazouli, Dominique Soenens, François Remy, Robert Van Apeldoorn, Géry Brusselmans, Matthieu Van Steenkiste, Bruno Iserbyt, Guy Van Den Noortgate, Patrick Fiévez. Contact: redac@gondola.be | STUDIO: Conception graphique: Absolute Agency, Maxim Aerden. Photographie: Christophe Sancy, Bruno Fahy, Olivia Charles, Nisran Azouaghe, Glow21, Emy Elleboog, The Image Factory, iStockphoto, Flaticon, Belga Image. Contact: studio@gondola.be | IMPRESSION: Daddy Kate.

Partenaires



Tous les droits de reproduction, traduction et adaptation, même partiels, sont strictement réservés sauf accord écrit de la rédaction. Gondola Magazine ne s'adresse pas aux consommateurs.

► Verschijnt ook in het Nederlands.

30-31 MARS | CATEGORY MANAGEMENT

Vous souhaitez approfondir vos connaissances en category management ou en trade marketing, ou bénéficier d'un accompagnement pratique pour élaborer un plan de catégorie? Participez à la formation de deux jours Category Management – en collaboration avec The Category & Trade Company – destinée aux retailers, fournisseurs ou partenariats entre les deux.



2 AVRIL | GONDOLA FOODSERVICE CONGRESS

Après une première édition réussie, Gondola Foodservice Congress revient pour une deuxième édition. Au programme: des sessions plénières inspirantes, des breakouts interactifs, de nombreux stands intéressants et une excellente occasion de networking! Inscrivez-vous pour ce rendez-vous incontournable pour celles et ceux qui souhaitent contribuer à l'avenir du foodservice en Belgique.



21 AVRIL | RETAIL MEDIA DISCOVERY DAYS

En Belgique, le retail media redéfinit les stratégies marketing des marques et des retailers. Cette formation vous aide à comprendre ce qu'est exactement le retail media, pourquoi il devient un levier essentiel, qui sont les principaux acteurs et quels sont les opportunités et les défis liés à son utilisation. Inscrivez-vous rapidement!



22 AVRIL | SHOPPER MARKETING

Le rêve de tout fabricant et retailer est de 'ferrer' les shoppers dans le point de vente. Les budgets marketing glissent de la publicité vers les rayons des magasins – de l'above the line au point of purchase. Pourtant, ces investissements ne donnent pas toujours les résultats escomptés. Vous brûlez de savoir comment créer l'étincelle? Notre formation est faite pour vous!



21 MAI | GONDOLA DAY 2026

Chaque année, Gondola Day rassemble plus de 900 professionnels du retail et du FMCG pour une journée d'inspiration, avec des intervenants de renom, des experts de haut niveau et des rencontres professionnelles de qualité. Rendez-vous le 21 mai pour une nouvelle édition!



Sommaire

ACTU

04.

Les dernières actualités du secteur

ANALYSE



06.

Carrefour, un pilier difficilement remplaçable en Belgique

10.

Quels sont les différents scénarios possibles pour Carrefour Belgique ?

15.

Les recettes du groupe Carrefour pour rattraper son retard de marge

22.

Le coût exorbitant du gaspillage alimentaire

29.

Les franchisés face aux vols d'alcools

PEOPLE

38.

"Nous voulons créer une mini-Europe au nord de Bruxelles"

44.

Vincent Nolf est-il un sauveur ?

48.

"On nous considère souvent comme des contrôleurs"

50.

"Arriver en rayon est facile, y rester est plus difficile"



54.

Le pari insensé d'une noisette belge

57.

Famous Fridge : Benny B

58.

"Malgré la concurrence du retail, on ne partira pas dans la compétition du prix le plus bas"

EN RAYON

63.

Échos du vin

66.

Sauces froides : comment les challengers parviennent-ils à conquérir une place ?

70.

Mais est-ce de la mayonnaise ?

72.

Préparer ses pizzas en magasin : pourquoi ça peut valoir le coup

78.

Le lunch to go végétarien tourne-t-il en rond ?

82.

Ramadan : entre opportunité commerciale et manque de maturité

90.

C'est nouveau ! Les derniers produits en rayon

HOW TO

94.

Est-ce que consommer rend heureux ?

BAROMÈTRE

96.

Les adolescents flamands et leur alimentation : entre ambition et confort

98.

Baromètre OSA NielsenIQ : quelle est l'ampleur des ruptures de stock dans le foodretail belge ?

100.

Rapport d'hiver YouGov 2025

110.

2025 : stabilisation après des années de turbulence mais la transformation structurelle se poursuit

OPINION

114.

Yold is Gold : Quand le pouvoir d'achat alimentaire se déplace... et que le retail tarde à suivre

VENTE D'ALCOOL AUX MINEURS

Pourquoi 92 % des contrôles “d’acheteurs mystères” ciblent les supermarchés ?

De récents chiffres du SPF Santé publique révèlent une stratégie de contrôle de l’âge lors de la vente d’alcool qui a de quoi interpeller le secteur du retail. L’écrasante majorité des inspections menées avec l’aide de ‘mystery shoppers’ mineurs s’est, en effet, concentrée sur les supermarchés (415 sur 451 contrôles réalisés entre janvier et août 2025). Le reste ayant lieu dans les stations-service (16) et les night-shops (20). Un ordre de grandeur qui interroge. D’autant plus que ce nombre a bondi de 39% par rapport à l’ensemble des interventions de 2024.

Comment expliquer cette focalisation sur les grandes surfaces ? Le ministre Frank Vandenbroucke, qui a communiqué ces données à un député du parti Anders qui le sollicitait par écrit, justifie cette surveillance accrue par son efficacité. Cette stratégie raccourcit la période d’inspection et permet de visiter plus de points de vente en moins de temps. Autrement formulé, les supermarchés, avec leurs horaires étendus et leur afflux constant de clients, offrent logiquement le périmètre de contrôle idéal.

Par ailleurs, les stations-service sont soumises à d’autres règles. La vente d’alcool y est proscrite à tout le monde entre 22h et 7h. Selon les autorités, une récente campagne a démontré que cette mesure nocturne était très bien respectée. Le besoin d’y envoyer des mineurs tests pour vérifier l’âge en journée est donc peut-être jugé moins prioritaire.

Si la surreprésentation des magasins traditionnels prête à discussion, les résultats des contrôles obligent tous les acteurs à une sérieuse introspection : en moyenne 73% des coups de sonde se sont soldés par une infraction. Et le constat dressé par le ministère pointe directement les procédures à la caisse : *“le principal problème est que les vendeurs ne font pas suffisamment d’efforts pour demander une preuve d’âge aux jeunes”*.

Pour l’instant, la politique de sanction accorde un sursis aux retailers. Contrairement aux contrôles classiques qui débouchent sur une amende immédiate, une infraction constatée par un mineur test ne donne lieu à un procès-verbal qu’en cas de récidive. 85 PV ont été dressés.



FOODRETAIL

Lidl réinvente son discount à Dinant



Il aura fallu à Lidl 4 mois de travaux et un doublement de la surface de magasin à Dinant pour pouvoir présenter son nouveau concept. Depuis fin février, Lidl y teste en avant-première belge son nouveau concept de magasin appelé à se déployer progressivement en Europe. Le discount propose un point de vente plus spacieux, plus lisible et clairement orienté vers le confort client. Dès l’entrée, le rayon fruits et légumes se dédouble et gagne en visibilité, tandis qu’une zone événementielle met en scène les temps forts commerciaux. L’ensemble du magasin respire davantage, avec des allées élargies, un éclairage soigné et des touches boisées qui réchauffent l’ambiance. Au-delà de l’esthétique, Lidl soigne la fonctionnalité : comptoir réfrigéré pour les produits fragiles, meubles à tiroirs facilitant le réassort, non-alimentaire modernisé et DPH (droguerie, parfumerie, hygiène) particulièrement impactant. Autre surprise, l’arrivée de huit bornes self-checkout, une première marquante pour l’enseigne en Belgique.



Scannez pour découvrir notre reportage photo!

DURABILITÉ

Les bons et mauvais points du patron de Fairtrade Belgium aux retailers

Fairtrade Belgium continue de progresser sur le marché belge, avec une valeur consommateurs des produits certifiés qui a atteint 351,7 millions d'euros en 2024, en hausse de 6,4%, soit une croissance supérieure à l'inflation. Le label gagne aussi du terrain dans certaines catégories emblématiques : 22% du chocolat vendu en Belgique est désormais Fairtrade, contre 5% il y a cinq à six ans.

Dans une interview accordée à Gondola, Philippe Weiler, CEO de Fairtrade Belgium, s'est satisfait de cette évolution positive... tout en regrettant que tout n'aille pas toujours dans le "bon sens". Il affiche, en effet, un sentiment contrasté, notamment vis-à-vis du rôle joué par certains distributeurs dans la diffusion du commerce équitable.

Le dirigeant pointe plusieurs décisions qu'il juge "décevantes". Delhaize a ainsi abandonné le label Fairtrade pour son café premium Latitude 28, remplacé par une certification "durable" qui, selon Philippe Weiler, "ne garantit pas les mêmes

choses", en particulier l'existence d'un prix minimum et d'une prime pour les producteurs. "De quoi parle-t-on? D'une différence de 5 ou 10 cents pour un paquet de café haut de gamme", souligne-t-il. Autre revers symbolique : l'arrêt par Aldi de la vente de fleurs Fairtrade, alors même que le surcoût pour le consommateur reste, selon lui, "dérisoire".

À l'inverse, Philippe Weiler met en avant des engagements plus ambitieux chez Lidl et Colruyt. Les deux enseignes développent des stratégies structurées, notamment sur le chocolat, intégrant Fairtrade et, dans certains cas, le principe de 'living income'. Pour le CEO, ce contraste illustre un enjeu clé pour son label : la grande distribution peut soit accélérer l'essor du commerce équitable, soit en limiter la portée, alors même que l'impact pour les producteurs se joue souvent "à quelques centimes près".



FOODSERVICE

Un menu trop cher pour les Belges, pas assez pour les restaurateurs



Le prix d'un menu trois services pour deux personnes a basculé dans une autre dimension. En sept ans, il est passé de 61 à 80 euros, selon notre modèle de données Gondola Foodservice (+30%). Mais si les clients grincent des dents devant leur addition, les gérants de restaurant font eux aussi la grimace face à leur comptabilité.

Derrière cette hausse, la Belgique s'aligne sur les Pays-Bas autour de 80 euros, tandis que la France reste plus accessible et que la Suisse

dépasse les 100 euros. Pourtant, l'addition aurait pu grimper davantage : l'inflation alimentaire dépasse 40% depuis 2019, contraignant les restaurateurs à absorber une partie du choc. Résultat : fréquentation plus prudente, cartes resserrées et ajustements parfois douloureux pour préserver l'équilibre.



Découvrez gratuitement notre analyse complète ici.

Carrefour, un pilier difficilement remplaçable en Belgique

Sortie des marchés stratégiques du groupe Carrefour, la Belgique nourrit les spéculations sur l'avenir de l'enseigne. Pourtant, sur le terrain, la filiale belge se redresse et reste un acteur clé du commerce national. Avec plus de 700 magasins, 16.000 emplois et un vaste réseau de fournisseurs locaux, Carrefour conserve un poids économique considérable dans le pays. De quoi rendre les scénarios d'un désengagement du groupe bien plus complexes qu'ils n'y paraissent.



Depuis plusieurs mois, les spéculations vont bon train quant à l'avenir de Carrefour Belgique. La filiale belge serait devenue "non prioritaire" aux yeux de sa maison-mère française. Sortie des trois marchés prioritaires identifiés par Alexandre Bompard, le patron du groupe français, la Belgique a été à peine évoquée lors de la très attendue présentation de la vision stratégique 2030 de Carrefour. Un silence qui n'est pas passé inaperçu.

Car paradoxalement, ce faible écho à l'international a fait beaucoup de bruit sur le marché belge. Dans les milieux du retail comme dans la presse belge, les interrogations se multiplient quant au futur de l'enseigne dans le pays. Alors que le groupe s'est déjà séparé de certaines activités, notamment en Italie et en Roumanie, l'absence de message clair sur la Belgique nourrit toutes les spéculations. D'autant que le CEO du groupe français le confirme: "Toutes les options sont ouvertes". Face à cette position prudente, voire ambiguë, la tentation est grande d'y voir un déclassement. Certains évoquent déjà l'idée d'un retrait progressif. D'autres parlent plus directement d'un possible abandon.

Il faut dire qu'à l'échelle du groupe, la Belgique reste un marché relativement modeste. Avec un peu plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires (2024), l'entité belge ne pèse que 4,3% face aux 91,48 milliards d'euros de revenus réalisés par Carrefour dans le monde en 2025. Dans ce contexte, la volonté d'Alexandre Bompard de concentrer l'attention stratégique sur trois marchés prioritaires (la France, le Brésil et l'Espagne) n'a rien d'étonnant. "Si la France tousse, c'est tout le groupe qui s'enrhume", résume un observateur du secteur. Pour les investisseurs, la Belgique n'a jamais constitué un enjeu déterminant. Les performances du marché belge n'ont d'ailleurs jamais eu d'impact notable sur le cours de Bourse de Carrefour. Dans les faits, confie un connaisseur du dossier, la priorité donnée à ces grands marchés existait déjà auparavant: le plan stratégique ne fait que



Carrefour doit encore regagner des parts de marché face à des acteurs très performants.



formaliser une réalité. "Rien ne change vraiment en termes de priorité", nous glisse-t-on. "La Belgique n'était déjà pas une priorité par le passé."

Optimisme belge avant tout

Au point que, dans la (très discrète) communication de la filiale belge de Carrefour à la suite de la présentation du plan stratégique, l'entité belge de Carrefour n'a pas jugé nécessaire de réagir ou de clarifier quoi que ce soit: elle a plutôt décidé d'afficher de l'optimisme. "L'enseigne clôture 2025 sur des résultats solides, marqués par une croissance du chiffre d'affaires et une amélioration de la rentabilité", insistait un communiqué enjoué mettant en avant les diverses raisons pour lesquelles Carrefour Belgique peut se féliciter de son année 2025.

C'est que Carrefour Belgique va mieux après des années difficiles. Selon sa direction, la firme opère depuis trois ans un retournement positif. Une amélioration progressive de ses indicateurs, obtenue dans un contexte pourtant perturbé par des actions sociales et une pression sur la consommation en fin d'année. "Le retour à la rentabilité repose sur une maîtrise des coûts de distribution et une discipline stricte des dépenses", glissait le mois passé le retailer belge dans un communiqué. Un "retour à la rentabilité" prudent qu'il convient toutefois de préciser quelque peu (voir encadré). Dans un marché belge qui a connu une croissance en valeur de 3,5%, Carrefour Belgique a cru de 0,7%.

60 millions d'investissements en 2026 en Belgique

En Belgique, Carrefour va mieux. Et veut continuer d'investir. Ce sera, par exemple, le cas avec un budget de 60 millions d'euros en 2026 pour la modernisation des magasins et de l'IT.

Mais sur un marché belge extrêmement concurrentiel, Carrefour doit encore regagner des parts de marché face à des acteurs très

performants comme Colruyt Group, Delhaize ou Lidl. La question de la rentabilité reste également un enjeu structurel, en particulier en raison du poids de certains magasins intégrés, plus coûteux à exploiter que les points de vente franchisés. Enfin, le groupe doit encore affiner le positionnement de ses différents formats (Hypermarchés, Market et Express) afin de trouver l'équilibre le plus efficace dans un paysage commercial en pleine transformation.

L'évolution positive de ces dernières années, beaucoup l'attribuent à la présence d'un Belge à la tête de l'entreprise. Geoffroy Gersdorff, qui a repris les commandes de Carrefour Belgique depuis 2022, fait en effet figure d'exception. Et d'un management belge d'un très bon niveau! Il est rare qu'une direction de pays ne soit pas confiée à un Français. Certains experts y voient une vraie reconnaissance des spécificités belges.



Geoffroy Gersdorff, CEO de Carrefour Belgique.



Ils font tout ce qu'il faut pour améliorer la rentabilité

"On est rentables!" C'est aujourd'hui le message que tient à faire passer Carrefour Belgique. Un retour à la rentabilité que l'on ne voit pas vraiment en bas des comptes annuels des années disponibles (les comptes 2025 n'étant pas publics au moment de rédiger ces lignes). En effet, les comptes officiels de Carrefour Belgique affichaient toujours des pertes sur l'année 2024: 8 millions d'euros. Nettement moins, il est vrai, qu'en 2023 (19 millions) et 2022 (61,5 millions). Pour Pascal Flisch, business developer chez Trends Business Information, la stratégie de redressement fonctionne et "ils font ce qu'il faut", mais le redressement apparaît, selon lui, plus clairement dans les flux de trésorerie que dans les résultats comptables. "Le cash-flow montre que la réelle création de valeur était déjà positive en 2023. Après une année 2022 très difficile, les flux se redressent rapidement. En 2022 on parlait de -29,5 millions, en 2023 +21 millions et +35,5 millions en 2024. Carrefour Belgique redresse la barre." L'analyse des comptes fait dire à l'expert que "l'amélioration de la rentabilité de Carrefour Belgique passe par des mesures de gestions assez classiques dans la grande distribution: le financement du cycle d'exploitation par les fournisseurs en allongeant sensiblement leurs délais de paiement: en 2022, on parlait de 48 jours, 43 jours en 2023 mais... 58 jours en 2024, soit quasiment le maximum légal. Ceci alors que les clients paient quasiment comptant puisque le délai d'encaissement est de 13 jours en moyenne." À cela, il ajoute une baisse du coût salarial global et "une régression du coût des achats... malgré une inflation de 2 ou 3%..."

Une organisation hybride et autonome

Cette autonomie n'empêche évidemment pas la filiale belge de bénéficier de la puissance du groupe lorsque cela s'avère pertinent. Carrefour Belgique participe ainsi aux négociations internationales via les centrales d'achat Concordis et Eureka Trading à Bruxelles, qui permet de mutualiser les volumes sur certaines grandes catégories de produits. La filiale profite également de l'effet d'échelle du groupe pour le développement des marques propres ou pour certains achats non marchands comme les équipements de magasins, le mobilier, les systèmes informatiques ou les infrastructures logistiques. Autrement dit, Carrefour Belgique fonctionne aujourd'hui comme une filiale hybride: suffisamment intégrée pour bénéficier de la puissance du groupe, mais suffisamment autonome pour adapter son modèle à l'un des marchés alimentaires les plus concurrentiels d'Europe. Dans le retail, "massa is kassa" (le gros volume génère de gros bénéfices, ndlr): il faut cette adhésion à un groupement international

Au-delà des chiffres et des grands principes d'autonomie, ce qui distingue Carrefour Belgique, c'est aussi sa densité territoriale et son ancrage local. Carrefour n'est pas un acteur périphérique du paysage commercial belge. De l'avis de plusieurs observateurs, Carrefour est même l'un des retailers les plus présents sur le territoire, et sans doute l'un de ceux qui entretiennent la relation la plus structurée avec le tissu économique local.

Plus de 16.000 emplois directs ... et des milliers d'emplois indirects, fournisseurs locaux, prestataires de service et agriculteurs

L'entreprise exploite dans notre pays, via un modèle intégré, 40 hypermarchés, 43 supermarchés Carrefour Market, ainsi que le "marché des gourmets" premium que représente le magasin bruxellois Rob. Il faut y ajouter le parc de magasins franchisés, qui compte 306 supermarchés Carrefour Market et 323 Carrefour Express. Ceci porte le parc total à 713 magasins, même si l'entreprise préfère évoquer "plus de 700 points de vente".

Sur son propre périmètre, Carrefour Belgique emploie pas moins de 6.033 collaborateurs directs, dont environ 800 au siège à Zaventem. En y ajoutant le personnel des magasins franchisés, l'entreprise évoque un total de 16.000 personnes travaillant sous la bannière



Un producteur ne peut pas dépendre de Carrefour à plus de 30% de son chiffre d'affaires.

de Carrefour. Ces chiffres font du distributeur le troisième grand retailer sur notre territoire (derrière Colruyt Group et Ahold Delhaize) et l'un des plus grands employeurs privés du pays.

Le chiffre de 6.033 collaborateurs directs peut évidemment paraître relativement modeste au regard de la taille du parc. Mais ceci s'explique par une particularité: Carrefour ne détient plus ses plateformes logistiques. Dépôts et transport sont confiés à des sous-traitants. Kuehne+Nagel, Greenyard, GXO, DistriLog... La logistique repose sur une architecture contractualisée et pluriannuelle. Carrefour Belgique travaille notamment avec le transporteur Jost, qui met à disposition une moyenne quotidienne de 122 chauffeurs hors pics. Ce modèle allège la structure salariale interne, mais élargit l'impact économique indirect. Derrière Carrefour, il y a des entrepôts, des chauffeurs, des prestataires, des volumes agricoles et des flux industriels. L'empreinte dépasse donc largement les murs des magasins.



Bruno Colmant, économiste belge.

Un acteur structurant pour les producteurs belges

Carrefour a également multiplié ces dernières années les initiatives visant à renforcer son ancrage local. L'enseigne met notamment en avant son programme Act for Food, un plan aussi brillant que complexe, destiné à accélérer la transition alimentaire. L'enseigne Carrefour travaille avec un large panel de producteurs belges selon une charte d'engagement bien précise, définie en 2012. Au total, ces producteurs sont au nombre de 1.000 et s'organisent sur trois niveaux.

D'abord, les producteurs locaux, situés dans un rayon de 40 km autour du magasin. Ces producteurs livrent eux-mêmes les magasins en direct. Les prix sont alors négociés directement avec les gérants de magasin et non via la centrale d'achat. Selon les points de vente, plusieurs centaines de références peuvent provenir de ces circuits (très) courts. À en croire les responsables de l'enseigne, les magasins les plus performants réalisent 3,5 % de leur chiffre sur les produits locaux. Les produits locaux représentent environ 2 % de pénétration des ventes et connaissent une croissance annuelle d'environ 15 %. Le concept a dans un premier temps été implémenté en Wallonie et il est notamment très développé en Province de Liège. Le Limbourg est également très performant.

Ensuite, il y a les producteurs régionaux, c'est-à-dire d'anciens producteurs locaux qui souhaitent livrer plus de magasins et pour qui le rayon de 40 km ne s'applique plus puisqu'ils sont intégrés dans un circuit élargi. Enfin, les producteurs

belges nationaux qui livrent tous les magasins en Belgique via la centrale d'achat.

Du gouda et du brie 100 % belge : un symbole ?

L'exclusivité entre Carrefour et ses producteurs est interdite. Un producteur ne peut pas dépendre de Carrefour à plus de 30 % de son chiffre d'affaires. Cette règle vise à protéger l'indépendance des producteurs et à éviter les risques juridiques en cas de faillite. *"Ce modèle offre davantage de liberté, une relation plus équilibrée, une protection contractuelle et le respect de l'autonomie des producteurs"*, insiste Pascal Léglise, responsable CSR chez Carrefour Belgique.

Même si Carrefour constitue un débouché important pour de petits producteurs qui n'ont pas une production suffisante pour fournir tous les distributeurs, la règle des 30 % limite leur dépendance et réduit le risque. Dans son assortiment, Carrefour souligne également la forte présence de produits belges : 95 % de la viande est d'origine belge, tout comme la totalité du pain et la quasi-totalité des œufs. Plus récemment, un gouda belge et un brie belge sont venus compléter les références traditionnellement importées des Pays-Bas ou de France. Tout un symbole au sein d'un groupe français.

Car au fond, derrière les débats sur la stratégie du groupe, la rentabilité de sa filiale belge et le sort que lui réservera la France, un autre sujet interpelle les observateurs : le rôle de Carrefour dans l'économie belge plus largement. Pour

Bruno Colmant, économiste belge, Carrefour dépasse largement le statut d'une simple filiale d'un groupe international. *"Carrefour, c'est d'abord une grande entreprise historique en Belgique"*, relève-t-il. *"On doit se rappeler que c'était à la base le premier modèle de grands magasins après la Seconde Guerre mondiale."*

Selon lui, l'enseigne a progressivement contribué à structurer un véritable écosystème économique. *"Cela a créé un écosystème, en termes d'emploi, en termes de domestication de la consommation intérieure, extrêmement important. Il y a une fonction économique intrinsèque à Carrefour Belgique qui est absolument incontestable"*. Cette importance dépasse, on l'a vu, largement les seuls magasins. Les économistes estiment généralement qu'un emploi dans la distribution génère entre deux et cinq emplois supplémentaires dans la chaîne de valeur (fournisseurs, logistique, services...), selon le degré d'intégration locale. Autant dire que l'impact de Carrefour en termes d'emplois en Belgique pourrait être estimé à 80.000 personnes. *"C'est un écosystème d'alimentation de la consommation intérieure, enchaîne Bruno Colmant. Et la consommation alimentaire en Belgique, c'est 50 milliards d'euros!"*

Dès lors, la question de l'avenir de Carrefour en Belgique ne se résume pas seulement à la stratégie d'un groupe international. Elle touche aussi à l'équilibre du secteur du retail dans son ensemble. *"Si Carrefour quittait la Belgique et n'était pas repris, il y aurait un risque de perte de flux économique interne à la Belgique"*, estime l'économiste. Et d'insister qu'avec un actionariat français ou non, *"Carrefour reste une machine indispensable à l'économie belge!"* De quoi souligner le paradoxe de la situation actuelle : pour le groupe Carrefour, la Belgique n'est peut-être plus un marché prioritaire. Mais pour l'économie belge, il s'agit d'un acteur difficilement remplaçable.



Quels sont les différents scénarios possibles pour Carrefour Belgique ?

Toutes les options sont ouvertes pour Carrefour Belgique, déclare le groupe Carrefour, dont l'état-major s'est livré à une revue sans tabous de ses opérations internationales. France, Brésil et Espagne sont les trois marchés sur lesquels le groupe entend se concentrer. Pologne, Argentine et Belgique sont versés dans un pool de reporting qui forme en quelque sorte un sas, en attente d'identifier une hypothèse de sortie, vente ou continuité valide, ou encore toute combinaison de ces différentes voies. Ce "toutes les options" s'abstient de lister lesquelles. C'est un exercice auquel Gondola a tenté de se livrer.

1 Carrefour Belgique revendu dans son ensemble

Probabilité: 

Autant le dire, c'est le scénario le plus improbable. Celui d'un acteur suffisamment puissant et confiant que pour s'engager à une reprise de Carrefour Belgique dans son intégralité: les services centraux, les 40 hypermarchés, les 43 Carrefour Market exploités en propre, le très atypique (et rentable) magasin Rob. Sans bien entendu oublier la continuité du partenariat à assurer pour les 629 magasins exploités par des franchisés (306 Carrefour Market et 323 Carrefour

Express). Ni le respect des contrats conclus par Carrefour avec ses nombreux partenaires, en sourcing, en logistique, en immobilier, en services divers. *“Il s’agirait surtout de reprendre à la fois le goodwill et le passif social, qui pèse sur les comptes de Carrefour Belgique”*, ajoute Pierre-Alexandre Billiet, CEO de Gondola Group. *“Sur le papier une consolidation de 10% du marché est possible sur le papier, mais en pratique, il y a trop de magasins Carrefour qui forment des doublons 10% avec ceux de la concurrence, à l’exception de Jumbo.”*

“Je ne mise pas beaucoup sur les chances de voir un tel scénario se concrétiser”, réagit Els Breugelmans, experte en retail et professeure à la KU Leuven. *“Pour une chaîne française, il n’est pas difficile d’approvisionner la Belgique et de l’intégrer dans son histoire.”* Wouter Parmentier, secrétaire de l’ACV Puls, acquiesce. *“Ce n’est pas impossible, mais c’est difficile à envisager. Il s’agit d’un parc commercial très diversifié, un vrai mastodonte.”*

Bien sûr, on peut citer l’exemple récent de la Roumanie, où Carrefour vient de céder ses 478 magasins à un groupe d’investisseurs actifs dans un autre segment du commerce, celui du bricolage. Mais on voit mal comment un tel scénario pourrait s’appliquer en Belgique, avec un repreneur qui ne soit pas lui-même un foodretailer maîtrisant parfaitement ce métier de l’alimentaire. Qui pourrait être intéressé ? Il semble y avoir peu ou pas de candidats évidents. Pierre-Alexandre Billiet ne croit pas que ceci se produira de sitôt. *“Personne ne considère ce scénario comme probable. Cela pourrait éventuellement intéresser des acteurs internationaux si Carrefour parvenait à gagner des parts de marché, et que le passif social diminue. Mais exclusivement dans cette hypothèse.”* Wouter Parmentier voit un autre obstacle : *“Une telle acquisition devrait être examinée par l’Autorité de la concurrence. Celle-ci pourrait avoir des questions à poser dans le cadre d’une opération d’une telle envergure.”*

Voir une nouvelle enseigne apparaître sur notre marché, comme ce fut le cas au cours des 50 dernières années avec Aldi, Lidl, Albert Heijn, Jumbo ? Le projet était différent, il s’agissait bien de créer un parc commercial ex nihilo. La dernière fois qu’une acquisition d’un distributeur majeur s’est concrétisée en Belgique, c’est il y a un peu plus de 25 ans, avec le rachat de GB... par Carrefour !

2 La vente par appartements

Probabilité: 

Carrefour Belgique revendique aujourd’hui comme un atout son originalité : être présent sur tous les formats : online, proximité, supermarchés, et hypermarchés. Sur les hypers, Carrefour est

désormais le seul acteur belge, suite à la fermeture de Cora. Est-ce véritablement un atout ? On peut légitimement se le demander, au vu de la volonté de Carrefour de se décharger en France de la gestion de ces grandes surfaces via la location-gérance. *“Les hypermarchés ne sont certainement pas attractifs. Ils seront difficiles à vendre”*, confirme Els Breugelmans. Pierre-Alexandre Billiet est moins catégorique : *“Les hypermarchés sont trop vastes, mais une remise à niveau pourrait les rendre plus attractifs, à l’image de ce qui est en cours sur les sites des ex-Cora, redécoupés et dynamisés.”*

Sur la petite proximité, c’est tout différent : Carrefour s’est construit un véritable leadership avec Express et son maillage très dense de magasins. À l’heure où la rivalité entre les distributeurs belges se renforce sur la proximité, et singulièrement la proximité urbaine, le parc leader a une vraie valeur. Significativement, les deux seules enseignes qui ont survécu à la disparition du groupe Louis Delhaize du marché belge sont Louis Delhaize, rachetée par Delhaize, et Delitrateur, rachetée par le groupe Colruyt. Le constater, ce n’est pas se livrer à un pronostic, c’est juste poser que si des candidats acquéreurs devaient se signaler auprès des banquiers d’affaires du groupe Carrefour, il ne serait pas étonnant que ce soit prioritairement pour s’intéresser à Express. *“Les magasins de proximité se portent bien”*, juge Els Breugelmans. *“Ils ont récemment connu une belle croissance. Je pense qu’un acteur comme Colruyt pourrait trouver cela intéressant. Cela leur permettrait de se développer rapidement dans un segment où ils sont moins présents et dans lequel ils investissent actuellement.”*

Pour le réseau Carrefour Market, on retrouve les arguments déjà évoqués plus haut :



Les investisseurs fortunés préfèrent placer leur argent ailleurs. Mais dès que Carrefour gagnera des parts de marché, cela pourrait changer.

Pierre-Alexandre Billiet,
CEO de Gondola Group

349 supermarchés, c’est une part de marché significative, mais c’est aussi un énorme morceau à digérer, avec de véritables risques de cannibalisation du réseau existant du repreneur éventuel. Mais il existe de nombreux repreneurs potentiels, explique Wouter Parmentier. *“Tous les concurrents de Carrefour sont potentiellement intéressés par les magasins de proximité et les supermarchés. Sur le marché de la distribution, la part de marché est très importante. Il n’y a pratiquement pas de chiffre d’affaires supplémentaire réalisé.”*

Pierre-Alexandre Billiet estime que Carrefour reste malgré tout une entreprise attractive. *“Tout*





Je pense qu'il est probable que Carrefour ne prenne aucune mesure en Belgique avant 2028. C'est ce que je déduis des communications de la direction belge.

Wouter Parmentier,
secrétaire de l'ACV Puls

le monde regarde Carrefour Belgique un peu de haut, mais tous les acteurs du secteur ont déjà discuté avec eux. Si la situation était vraiment si mauvaise, l'entreprise aurait déjà fait faillite. La vérité, c'est que beaucoup veulent faire baisser le prix, car ils sont intéressés." Il souligne également le rôle des syndicats. "Ils ont très bien négocié, mais l'accord sur les ouvertures dominicales coûte trop cher à Carrefour. Les syndicats vont devoir choisir : soit des conditions de travail moins favorables, soit des pertes d'emplois." Myriam Delmée, présidente du SETCa, rit. "Est-ce notre faute si Carrefour ne se porte pas bien? Lorsque vous négociez, l'objectif est toujours que les deux parties y trouvent leur compte. C'est une solution sur mesure pour Carrefour."

Els Breugelmans envisage plusieurs acquéreurs potentiels pour les supermarchés Carrefour Market. "Je pense à Albert Heijn, Jumbo et Intermarché, qui sont actuellement en pleine expansion. Je ne sais pas si ces trois enseignes ont la capacité financière nécessaire. Je pencherais plutôt pour Albert Heijn."

Vendre le réseau par appartements aurait un lourd inconvénient : si l'on vend les pépites, on appauvrit encore le reliquat. Ce qui risquerait bien à terme de provoquer de la casse. "Pour Carrefour, cette option est moins intéressante, car elle se retrouve avec ce qui n'est pas rentable", explique Els Breugelmans. "Si vous vendez les meilleures parties, cela revient de facto à quitter la Belgique."



3 Le réseau passe intégralement en franchise et location-gérance

Probabilité : 

À défaut de pouvoir facilement et rapidement céder son parc commercial, le groupe Carrefour peut déjà décider de l'aligner sur un modèle unique, celui qu'il privilégie aujourd'hui en France : gestion par des franchisés pour les supermarchés, via la location-gérance pour les hypers. Dans le cas de la location-gérance, l'enseigne de distribution confie à un tiers la gestion de son fonds de commerce sans le lui céder. Le gérant paie une redevance. L'avantage, particulièrement pour les hypermarchés, c'est que la formule ne contraint pas les gérants à disposer d'une mise de départ proportionnelle à la taille du magasin. Ils supportent cependant la plupart des risques. Cette homogénéité aurait un avantage : placer l'enseigne dans les conditions que son concurrent Delhaize a choisi d'adopter avec succès, au vu de la dynamique plus favorable de son parc de franchisés.

"La piste de la franchise est réaliste", déclare Wouter Parmentier. "Lorsque Delhaize s'est lancé dans la franchise, Carrefour nous a dit qu'il croyait en un parc commercial intégré. Je pense que c'était sincère, mais nous ne devons pas être naïfs. Delhaize a créé un précédent."

Mais ce serait aussi au prix d'un conflit social majeur, Carrefour étant un bastion syndical, le dernier peut-être. Le management belge s'est montré prudent, prêt au compromis. Les partenaires sociaux, conscients de l'enjeu, ont eux-mêmes engagé un dialogue constructif. Et ce travail mené dans l'ombre a abouti à un accord. Carrefour s'y est engagé à maintenir l'emploi et ne pas entreprendre de franchisation de son parc jusqu'au 1^{er} juillet 2028. "Nous avons conclu un accord stipulant que la franchise n'est pas possible avant 2028", confirme Myriam Delmée. "Mais je suis également consciente que tout est possible en Belgique depuis la franchisation des magasins Delhaize. Ces dernières années, le secteur a opté pour la franchise ou les fermetures."

Des actions syndicales seront inévitables si la franchise est mise en place, déclare Wouter Parmentier. "Non pas parce que les syndicats peuvent empêcher la franchise. Ne soyons pas naïfs. Si certaines instructions sont données depuis Paris, je crains que nous soyons confrontés à un fait accompli. Ce que nous voulons, c'est un atterrissage en douceur pour les employés."

Els Breugelmans voit dans la récente communication de Carrefour un message potentiel pour les syndicats. "Annoncer que la Belgique n'est plus un pays clé peut être une stratégie. La franchise pourrait également être un scénario moins grave pour les syndicats. Je ne pense pas qu'il soit improbable qu'ils se débarrassent des hypermarchés, les franchisent et continuent avec les meilleurs magasins."



hypothèse ouvre bien davantage de possibilités. Nul besoin pour le partenaire d'être lui-même un foodretailer expérimenté : il délèguerait la gestion quotidienne aux équipes de Carrefour Belgique. Rien n'interdit par exemple de penser ici à un fonds d'investissement.

Els Breugelmans considère cette hypothèse comme très peu probable. *"Il faudrait trouver quelqu'un qui croit que son investissement sera rentable. Cela me semble douteux. Ce n'est pas un marché totalement ouvert et offrant de nombreuses possibilités de croissance. Il existe de meilleures options pour les investisseurs."* Pierre-Alexandre Billiet confirme : *"Les investisseurs institutionnels ont de l'intérêt pour Carrefour, mais le compte n'est pas encore assez bon pour le groupe Carrefour. Dès que l'entreprise belge montrera qu'elle peut gagner des parts de marché, l'attitude pourra changer. Idéalement, l'entreprise resterait une affaire belge, avec par exemple une combinaison de fonds d'investissement et de pension, de franchisés, de fournisseurs et d'anciens dirigeants qui investissent."* Pierre-Alexandre Billiet émet toutefois d'autres réserves quant à une éventuelle licence de franchise à payer à Carrefour. *"Pourquoi paieriez-vous en tant que franchisé ? Pour valoriser quel apport concret du groupe Carrefour ?"*



Je pense qu'un acteur comme Colruyt pourrait trouver cela intéressant. Cela leur permettrait de se développer rapidement dans un segment où ils sont moins présents et dans lequel ils investissent actuellement.

Els Breugelmans, experte en retail et professeure à la KU Leuven

4 Carrefour Belgique, une master franchise

Probabilité:

Reste une autre hypothèse : celle qui ne se préoccuperait pas de franchiser les 83 magasins belges intégrés, mais qui trouverait plutôt un master franchiseur local, un partenaire qui serait l'opérateur du réseau belge, via un montage financier à déterminer. Carrefour se contenterait de mettre à disposition sa marque, ses conditions d'achat, une série de ressources. C'est le mode de gestion désormais privilégié sur des marchés tels que l'Afrique ou le Moyen-Orient. Une telle

En matière de numérique, celui-ci tient de grands discours, mais un peu creux. Il en va de même pour la logistique. Les chaînes étrangères échouent ici dès qu'elles veulent y appliquer de grandes stratégies internationales. Elles feraient mieux de s'abstenir et donner procuration au management belge, qui est devenu très solide. Je place très haut les chances de voir se concrétiser une telle master franchise, parce qu'un prêt du vendeur peut constituer un scénario de sortie, comportant notamment des garanties relatives au personnel, à la continuité, etc. Le risque peut être réparti entre les différentes parties, vous pouvez créer une sorte de 'bad bank', etc. C'est le scénario qui comporte le plus de variables permettant de parvenir à un compromis."

5 L'exception à la belge

Probabilité:

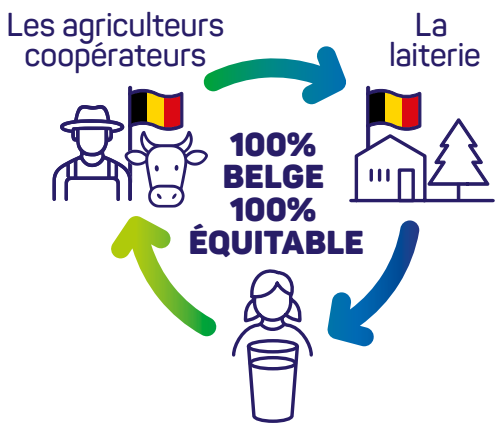
Depuis 2022, et l'arrivée à sa tête de Geoffroy Gersdorff, Carrefour Belgique poursuit son petit bonhomme de chemin, à quelques encablures des leaders : 14 % de part de marché ne vous qualifie plus tout à fait comme un trendsetter. Mais c'est désormais aussi un parcours sans drame et surtout sans accident. C'est le fruit du travail d'un comité exécutif aussi solide qu'engagé, qui ne se gargarise pas de grands mots, mais travaille avec méthode.

Dans ce dernier scénario, la seule voie que peut suivre la filiale belge est de progresser, avec régularité et discipline. A défaut d'être une priorité, elle ne serait pas non plus pour le groupe une préoccupation directe, un handicap pesant sur les comptes. En confirmant et accentuant son retour à la rentabilité et la croissance, elle pourrait en quelque sorte faire le gros dos, et se maintenir comme une "exception à la belge".

"C'est le scénario plus ou moins suivi ces dix dernières années par Carrefour", acquiesce Els Breugelmans. "Il est donc un peu étrange qu'ils annoncent que la Belgique ne fait plus partie du noyau dur. Mais ce n'est pas improbable. Les derniers chiffres étaient positifs. Compte tenu des accords conclus avec les syndicats, ce serait le scénario suivi pour les deux prochaines années. Ils ont donc déjà un peu anticipé l'annonce, afin de voir si elle provoque de l'intérêt et de la part de qui." Il est à noter que le plan stratégique du groupe Carrefour a pour date butoir 2030. Le plan belge court jusqu'en 2028, terme de l'accord social. Est-ce un indice que quelque chose se prépare pour la Belgique ? Wouter Parmentier estime en tout cas probable que Carrefour n'entrepreneur rien en Belgique jusqu'en 2028. "C'est ce que je déduis de la communication de la direction belge. Je pense que cela a également été discuté avec Paris. Après, tout dépendra des résultats. S'ils sont bons, Geoffroy Gersdorff pourra peut-être prolonger un peu. Mais en 2028, une partie du parc commercial pourrait tout aussi bien être vendue."

"C'est peut-être une bonne chose que Carrefour Belgique ne fasse pas partie des pays clés", conclut Pierre-Alexandre Billiet, "car quand on entend la vision actuelle d'Alexandre Bompard, elle semble davantage dictée par les marchés financiers que par le commerce. Le cours de l'action a certes augmenté de 15 % suite à la présentation de la stratégie. Mais en Belgique, on se concentre sur le commerce quand on mise à Paris sur le cours de l'action."

CHRISTOPHE SANCY & DOMINIQUE SOENENS



La Coopérative Laiterie des Ardennes, c'est l'engagement de chacun. Producteurs et consommateurs unis autour d'un même objectif: valoriser un lait **100 % belge** et assurer une **rémunération équitable** à nos agriculteurs. C'est ça, l'esprit coopératif et **C'est tout bon!**

www.solarec.be/le-veritable-lait-dardenne/

Les recettes du groupe Carrefour pour rattraper son retard de marge



Alexandre Bompard,
CEO du groupe Carrefour.

Le nouveau plan stratégique du groupe français met la priorité dans l'amélioration de la rentabilité, des dividendes, en misant sur la franchise et les marques de distributeurs. Pour réduire l'écart avec la concurrence.

L'actionnaire est au cœur de la stratégie Carrefour 2030, annoncée le 18 février dernier. Au-delà des millions de clients du groupe, c'est bien lui que cherche à séduire Alexandre Bompard, CEO du groupe Carrefour. Il promet plus de croissance, plus de marge, un dividende en progression constante, pour ranimer le cours de Bourse.

Cette stratégie met le personnel et les franchisés belges du groupe sur les charbons ardents, car elle est basée sur un recentrage du groupe sur

trois marchés : l'Espagne, "marché porteur de croissance rentable" relève le CEO, le Brésil, où Carrefour "occupe une position de leadership unique", et surtout la France, base du groupe. Ensemble, ces pays représentent 85% des affaires de Carrefour, et... 99% du résultat opérationnel récurrent.

Pour les autres filiales (la Belgique, la Pologne et l'Argentine), Alexandre Bompard s'est contenté d'une approche opportuniste. "Nous continuerons de travailler à l'amélioration de la

performance opérationnelle tout en conservant toutes les options stratégiques ouvertes.” De la croissance à la “monétisation partielle ou totale”.

Pour comprendre la pression subie (et exercée) par Alexandre Bompard, il suffit de comparer les chiffres de Carrefour à ceux d’Ahold Delhaize, autre groupe présent en Belgique. Ils ont des tailles globales très proches, mais le groupe néerlandais dégage, lui, un bénéfice net deux fois plus élevé : 2,26 milliards contre 1,09 milliard d’euros pour le groupe Carrefour. La Belgique, de son côté, serait revenue aux bénéfices en 2025 et a affiché une croissance des ventes de +0,8%.

Objectif : 3,5 % de marge opérationnelle en 2030

Alexandre Bompard a été très clair sur son objectif. “Carrefour 2030, c’est un cadre financier clair, discipliné, tourné vers l’amélioration de notre rentabilité et le retour à nos actionnaires”. Il a précisé : “Nous souhaitons rejoindre la rentabilité de nos pairs les plus performants avec un objectif de 3,5 % en 2030”, un but “très ambitieux” estime William Woods, analyste chez AllianceBernstein dans une note.

“Le dividende ordinaire sera compris entre 50 et 60 % du résultat net annuel ajusté et nous avons

l’objectif de le faire croître chaque année”, ajoute le patron du groupe français. C’est une course à marche forcée qu’entreprend donc le groupe. Depuis longtemps, la taille n’est plus l’objectif de Carrefour. Il a naguère eu des ambitions de grandeur, ouvrant des filiales en Chine, en Corée, au Mexique, à Taïwan, pour rivaliser, en dimension, avec le géant américain Walmart. L’acquisition en Belgique de GB-Inno-BM en 2000 remonte d’ailleurs à cette période conquérante.

Recentrage et l’international par la franchise

Les ajustements ont déjà commencé avec la vente de l’Italie l’an dernier et celle de la Roumanie, annoncée cette année encore. La promesse d’un dividende exceptionnel de 150 millions d’euros, une partie de la valeur de revente de Carrefour Roumanie, illustre le souci de séduire les actionnaires.

Le groupe n’envisage un développement international qu’à travers des partenariats de franchise. La marque est ainsi présente, de cette façon, en Afrique, jusqu’en Éthiopie, en Asie et dans des pays européens comme la Grèce. Carrefour passe ainsi graduellement de la stratégie du bâtisseur à celle de loueur de marques. “Nous accélérons l’expansion de notre



Nous souhaitons rejoindre la rentabilité de nos pairs les plus performants avec un objectif de 3,5 % en 2030.

Alexandre Bompard,
CEO du groupe Carrefour

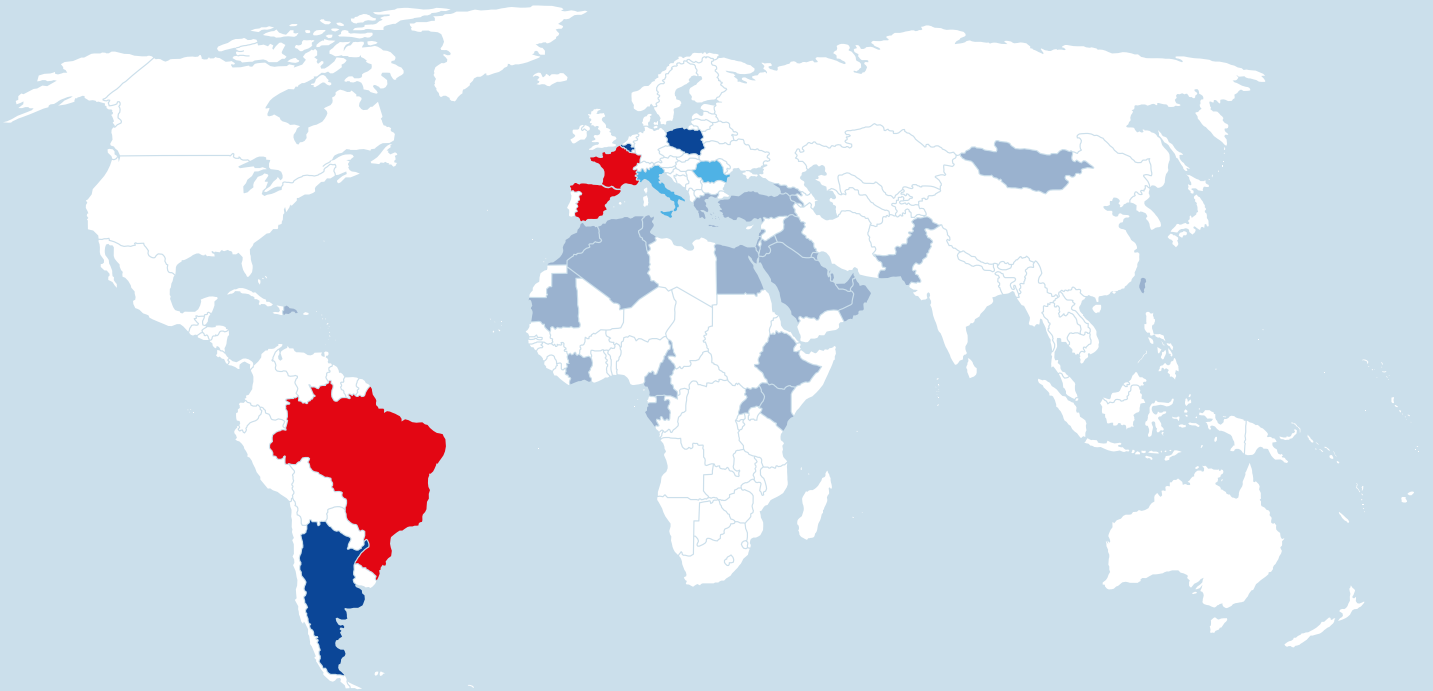
franchise internationale”, a indiqué Alexandre Bompard. “En 2030, nous serons le premier retailer au monde pour son empreinte géographique, avec une présence dans 60 pays et le premier retailer en Afrique avec une couverture de 22 pays.”

La franchise est aussi, on le sait, au cœur de la stratégie dans les pays où Carrefour est





L'empire Carrefour en plein recentrage



Après des ambitions mondiales, voici plus de 20 ans, le groupe Carrefour est en plein recentrage sur une base de 3 pays : la France, le Brésil et l'Espagne. Ils représentent plus de 80 % des ventes globales. La filiale italienne a été vendue, celle de la Roumanie est en cours de cession. Le groupe développe par ailleurs une politique de franchise avec des partenaires locaux qui assurent la présence de la marque du groupe jusqu'en Asie et en Afrique.

- La France, l'Espagne et le Brésil sont les trois marchés coeurs du groupe sur lesquels le groupe se recentre officiellement.
- Autres pays "non prioritaires" où le groupe Carrefour est actif à travers des filiales.
- Pays dont les filiales ont été vendues récemment.
- Pays où le groupe Carrefour est présent à travers des accord de franchise conclus avec un partenaire (Carrefour Partenariat International).

Données financières en milliards d'euros

	Ventes*	Croissance LFL**	Hyper-marchés	Super-marchés	Magasins de proximité	Magasins discounts	Cash&Carry	Sam's Club	Total	Remarque
France ●	46,301	+0,4 %	325	1.167	5.084	33	157		6.766	
Brésil ●	19,585	+2,6 %	108	26	141		385	58	718	
Argentine ●	3,708	+33,6 %	80	77	527		37		721	
Espagne ●	11,903	+1,9 %	204	162	1.159	70			1.595	
Roumanie ●	3,175	+1,5 %	55	191	202	30			478	Cession en négociation au groupe Pavál (12 février 2026).
Belgique ●	4,427	+0,8 %	40	346	317				703	
Pologne ●	2,384	-1,7 %	94	142	495	6			737	
Italie*** ●	4,2	-4,8 %	41	315	820		12		1.188	Vendu à NewPrinces en novembre 2025.

*Gross sales (chiffre d'affaires brut taxes comprises).
 **À périmètre constant (like-for-like), sans pétrole ni impact devises.
 ***Donnée H1 2025, avant la vente. Données financières pour 2024.

Source : Carrefour (rapports financiers et communiqués).
 Les données portent sur 2025, sauf indications contraires.

Parc des marchés en partenariat ●

Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Cash&Carry	Total
214	694	426	72	1.406

Source : Carrefour, résultats 2025.



En 2030, nous serons le premier retailer au monde pour son empreinte géographique, avec une présence dans 60 pays.

Alexandre Bompard,
CEO du groupe Carrefour



directement actif. En Belgique, sur 703 magasins, plus de 600 points de vente sont gérés par des partenaires. Carrefour, qui a repris une série des magasins Casino et Cora en France, va en franchiser une bonne partie. Toujours en France, le groupe règle les problèmes de rentabilité des hypermarchés à travers une formule voisine, parfois contestée : la “location gérance”.

Prix et MDD : pour dépasser E.Leclerc

Un autre élément de la stratégie est l'amélioration du positionnement dans les prix, sujet essentiel pour gagner des parts de marché. “Au Brésil et en Espagne, Carrefour dispose d'un leadership prix bien établi. Il a vocation à se renforcer. En France, Carrefour n'a pas toujours été constant dans sa politique de prix”, reconnaît le CEO. “Je

prends devant vous l'engagement d'améliorer notre compétitivité prix chaque année, sur toute la durée du plan.” Objectif : dépasser E.Leclerc.

Ces efforts visent des gains de parts de marché. “Résolument à l'offensive, nous revendiquons l'objectif historique d'une part de marché de 25% en France et de 20% au Brésil d'ici 2030”, a expliqué le CEO. En France, Carrefour est dominé par E.Leclerc, qui dépasse les 24% de part de marché, grâce à ses prix.

Pour parvenir aux objectifs de Carrefour 2030, le groupe annonce une économie d'un milliard d'euros par an. Et espère améliorer sa force d'achat et mise notamment sur Concordis, la centrale d'achat européenne basée à Bruxelles, créée avec Coopérative U. Elle devrait notamment servir à passer des appels d'offres communs pour des produits standards de marques

de distributeurs. De quoi aider Carrefour à augmenter la part des marques propres dans les ventes, qui représentait 38% en 2025. Les MDD sont moins chers pour le client et améliorent la marge. Ahold Delhaize le sait : il approche déjà les 50% de marques propres dans ses ventes en Europe.

Le numérique pour soigner les marges

Le numérique va aider Carrefour dans sa stratégie. Il promet de développer la digitalisation des magasins, pour les rendre plus efficaces, notamment à travers un partenariat avec la firme Vusion, pour équiper, en France, les rayons de rails connectés et “détecter les ruptures et avoir les rayons toujours pleins, contrôler la cohérence des prix sur les étiquettes, faciliter la préparation des commandes e-commerce en magasin.” Ainsi, le groupe Carrefour montre que le magasin reste un “élément central du commerce alimentaire”. En réduisant les ruptures, Carrefour veut diminuer les ventes perdues. Via les étiquettes électroniques, le retailer veut tacler le coût des tâches répétitives à faible valeur ajoutée ainsi que les nombreux risques d'erreurs qui le coûtent cher. Sans oublier la cohérence prix et le pilotage automatique des stratégies promo améliorés par des étiquettes qui se gèrent centralement. Autant de mesures qui doivent aider les magasins à afficher une meilleure rentabilité. Car, pour le patron du groupe, le supermarché n'a pas été “disrupté” par le digital. Le mètre carré est devenu rare, précieux et procure un véritable avantage compétitif.

Rattraper Ahold Delhaize

Le plan Carrefour 2030 cherche à réduire l'écart avec la concurrence. La comparaison avec Ahold Delhaize est éclairante.

Données financières en milliards d'euros

Indicateur (Exercice 2025)	Carrefour	Ahold Delhaize
Chiffre d'affaires net (hors taxes)	82,1 (pro-forma)	92,4
Marge opérationnelle (ROI)	2,6%	4,0%
Résultat opérationnel récurrent	2,16	3,73 (sous-jacent)
Résultat net part du Groupe	1,09	2,26
Capitalisation boursière	11,3	35,3

Source : données Ahold Delhaize et Carrefour. Capitalisation au 20 février 2026.

ROBERT VAN APELDOORN |



Deltenre & Co, votre partenaire unique pour le remodeling

La force de Deltenre & Co vient des 26 collaborateurs, tous experts dans leur domaine.

L'entreprise belge Deltenre & Co, fondée en 1948 et basée à Jumet (Charleroi), fabrique et place du balisage, de la signalétique, et de l'étiquetage pour la grande distribution. *"Notre force vient entre autres de nos 26 collaborateurs, qui développent une expertise de la conception à la fabrication jusqu'au placement en magasin", assure Paul Willocx, CEO de l'entreprise.*

QUELLES SONT LES ACTIVITÉS DE DELTENRE & CO ?

Nous avons cinq départements spécifiques : l'étiquetage (étiquettes, ardoises, séparateurs, etc.), la rénovation et le balisage, le placement en magasin, la production de displays et la décoration de bureaux. Grâce à notre équipe de

26 collaborateurs, nous sommes actifs tout au long du processus : graphisme de la signalétique ou des displays, conception et fabrication dans nos locaux grâce à des machines performantes et polyvalentes, livraison, placement en magasin, etc. Nous comptons notamment comme clients Carrefour, Colruyt, Delhaize, Färm, Intermarché, Medi-Market, Renmans, Tom & Co ou encore Vanden Borre Kitchen.

EN QUOI CONSISTE VOTRE ACTIVITÉ DE REMODELING DE MAGASINS ?

Nous concevons, imprimons et fabriquons de la signalétique, à l'instar de stoppers, que nous ajustons au millimètre près et que nous concevons avec du matériel de haute qualité (voir illustration). Nous produisons également des panneaux, des autocollants intérieurs et extérieurs, ou encore des lettrages afin d'améliorer la visibilité des produits et la décoration générale du magasin. Avec 120 remodelings par an dans le domaine spécifique de la signalétique,

nous développons une véritable expertise, dès la première prise de contact. Nous écoutons chaque demande et apportons une solution sur mesure. Au-delà d'un élément de décoration, le balisage est indispensable pour orienter le client et donc optimiser l'achat. Dans cette activité de remodeling, nous nous chargeons des prises de mesure, des mises en page, d'une simulation "avant/après", des impressions, de la production et du placement.

EST-IL FACILE DE COMMANDER ET SUIVRE L'ÉVOLUTION DES TRAVAUX ?

Nos clients peuvent se rendre sur notre plateforme Deltenre-Connect, système qui permet de commander des articles déjà existants, avec un catalogue qui comprend à ce jour plus de 60.000 références actives. Ce système permet de lancer des commandes rapidement en production, dans la demi-heure. Si un client n'est pas sur place lors du placement, nos équipes de placeurs sont munies de tablettes connectées permettant, dans le quart d'heure, de proposer un compte-rendu et des photos de l'intervention, en ligne.

DELTENRE & CO N'EST PAS LA SEULE ENTREPRISE BELGE ACTIVE DANS LA SIGNALÉTIQUE. COMMENT SE DÉMARQUE-T-ELLE DE SES CONCURRENTS ?

Chez Deltenre & Co, nous maîtrisons toute la chaîne de production, de la conception à la réalisation, toujours en partant de la réalité du terrain car nous savons comment fonctionne un magasin. Nous réfléchissons avec chaque client avant de produire, en tenant compte autant du budget que de la faisabilité et des délais. Il y a un interlocuteur unique et un processus clair et transparent. En somme, notre expertise s'appuie sur plus de 40 ans d'expérience dans ce domaine très précis.



Deltenre & Co produit notamment des stoppers (aussi appelés 'shelftalkers' ou 'entour prix') qui font l'objet d'une étude préalable méticuleuse afin de garantir une fixation facile et durable.

Pour contacter Deltenre & Co : www.deltenre.be
Sales manager : Muriel Latinis - ml@deltenre.be - 0476/68.17.35

Coca-Cola modernise son offre Zero

Cette année, Coca-Cola annonce un changement disruptif dans son assortiment avec une modernisation de ses propositions "Zero" et un repositionnement ciblé vers les attentes des adultes d'aujourd'hui. Cette stratégie démarre avec le Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine, véritable levier stratégique pour renforcer la pertinence en rayon et répondre à l'évolution des moments de consommation.

2026 est une année clé pour Coca-Cola avec un changement majeur visant à offrir plus de choix, plus de clarté et plus de pertinence pour les shoppers autour de la gamme Zero. Le relaunch de Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine en est l'exemple le plus fort: un repositionnement ambitieux, un packaging élégant et un rôle très clair dans les moments de consommation. L'idée de commencer par cette référence s'impose d'elle-même. Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine est en effet l'un des segments les plus porteurs de toute la catégorie des colas. Cette offre surperforme la catégorie,

portée par une demande croissante d'adultes qui veulent continuer à profiter du goût Coca-Cola tout en réduisant leur caféine. Par ailleurs, la marque observe une évolution très nette chez les adultes de 30 ans et plus: ils souhaitent continuer à profiter du goût Coca-Cola, mais en limitant la caféine, surtout en soirée. Cette évolution comportementale influence directement le positionnement du produit, qui se veut adapté aux moments après 15h et aux occasions de consommation plus calmes. Le passage au full black s'est imposé naturellement: un packaging premium,

impactant en rayon, qui positionne Cola Zero Sugar Zero Caffeine comme une boisson adulte, moderne et adaptée à tous les moments de la journée. Ce choix esthétique s'inscrit également dans une logique de différenciation visuelle forte pour renforcer la lisibilité du segment.

TRANSFORMER LES MAGASINS EN "BLACK & GOLD STORES"

Le soutien retail constitue un pilier central de cette relance. Coca-Cola annonce une exécution massive et immédiatement visible avec l'ambition de transformer les magasins en véritables "Black & Gold Stores". Concrètement, cela se traduira par un déploiement de matériel très impactant, à l'instar d'arches, de racks innovation, de cooler stickers, de wobblers, de brand block renforcé, ainsi qu'une disponibilité élargie en froid comme en température ambiante. L'objectif est simple: que personne ne passe à côté de l'opération. Le plan inclut



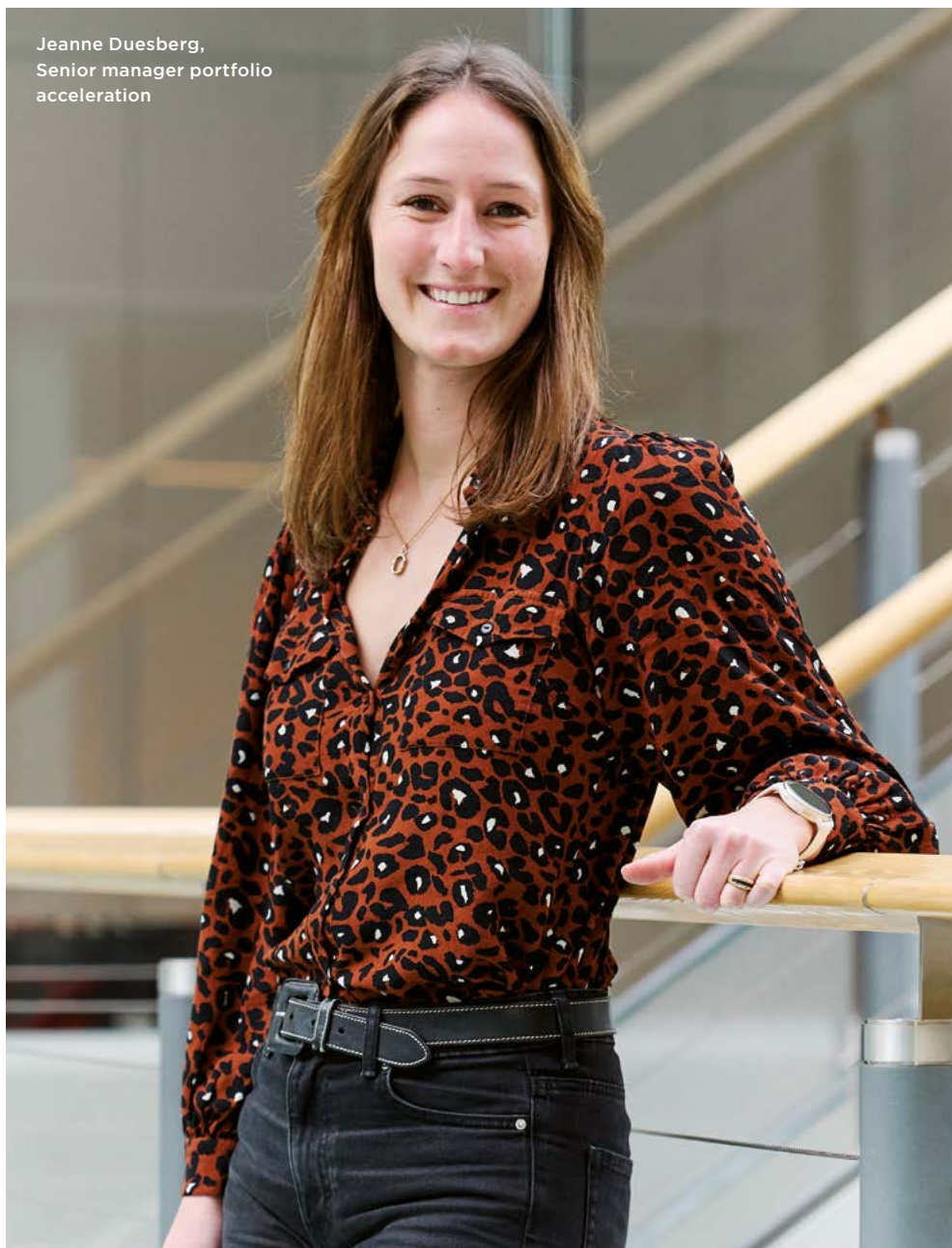
**NOUVEAU
LOOK**
Même goût
unique

zero caffeine
zero sugar
zero calories

**Zéro caféine.
Zéro sucre.**
Savourez *Coca-Cola*
à toute heure.

© 2024 The Coca-Cola Company. COCA-COLA ZERO ZERO est une marque déposée de The Coca-Cola Company.
E.C. - Coca-Cola Services SA - 1054 Chausseée de Namur, 1070 Bruxelles - 0210 200422/2171

Jeanne Duesberg,
Senior manager portfolio
acceleration



une mise en avant structurée dans toutes les enseignes, soutenue par du retail media et des activations conçues pour maximiser la visibilité shopper. En plus de ça, ce relancement sera soutenu par des promotions dédiées, uniquement sur Zero Zero. Pour les retailers, cette approche souligne l'importance d'un bloc marque fort et d'une exécution cohérente afin de soutenir la compréhension du rôle spécifique du produit dans le portefeuille Coca-Cola. Cette relance vient compléter l'offre sans la cannibaliser : Coca-Cola Zero répond aux moments du quotidien, tandis que Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine répond aux moments où la caféine peut être un frein.

UN VASTE PLAN MÉDIA POUR ACCÉLÉRER L'ADOPTION SHOPPER

Le relaunch sera soutenu par un plan média visant prioritairement la cible 30-49 ans. le plan combine autant du focus sur le capital de marque (brand equity) que sur un support transactionnel afin d'assurer un impact positif sur la marque mais

également des conversions en vente en magasin. La stratégie prévoit une présence continue sur plusieurs mois, couvrant la télévision classique, le digital, les réseaux sociaux, les influenceurs, l'out-of-home et le retail media. Un levier majeur sera le plus grand sampling de l'année, avec 750.000 échantillons distribués. Selon la marque, l'expérience de dégustation constitue un moteur clé d'adoption : dès que les consommateurs goûtent Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine, ils l'achètent. À cela s'ajoute un partenariat entre Coke Zero Zero et le jeu gaming James Bond, avec des prix de jeux à gagner pour les consommateurs, dans une logique d'activation cohérente avec l'identité élégante et adulte du produit. Côté assortiment, Coca-Cola arrive avec une gamme complète couvrant tous les besoins de consommation, du plus individuel au plus partagé : canette 15 cl, canette 33 cl, formats PET 50 cl et PET 1,5 L, ainsi qu'un nouveau format PET 1 L récemment introduit. Pensé pour les occasions "à table", ce format moderne et pratique vise

PARTNER CONTENT

Une gamme Zero clairement identifiable

L'une des ambitions clés de la stratégie 2026 est précisément d'apporter davantage de clarté au portefeuille Zero. Cette différenciation aide les shoppers à naviguer plus facilement dans l'assortiment et renforce la lisibilité en rayon.

- › **Coca-Cola Zero Sugar** est positionné comme l'option Zero pour les moments du quotidien.
- › **Coca-Cola Zero Flavours** complète la gamme en offrant de la variété gustative au sein de la proposition Zero Sugar, à destination des consommateurs qui recherchent une expérience cola aromatisée tout en restant dans l'univers Zero.
- › **Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine** répond aux moments où la caféine peut constituer un frein, en particulier plus tard dans la journée ou lors d'occasions de consommation plus calmes.



les moments de partage lors d'un repas. Cette relance du Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine aura sans nul doute un impact fort sur le marché. Le reste des alternatives Zero suivront au cours de l'année, avec le déploiement d'autres plans marketing.

Le coût exorbitant du gaspillage alimentaire

Chaque année, des millions de tonnes de nourriture sont jetées partout dans le monde. De plus en plus de gouvernements, d'organisations, d'entreprises et de retailers luttent contre cet énorme gâchis. Peuvent-ils inverser la tendance ?

Vous arrive-t-il de jeter des aliments parce qu'ils ne sont plus assez frais ou que leur date de limite de consommation est dépassée ? En tant que commerçant, vous arrive-t-il de jeter des invendus alimentaires ? C'est probable et vous n'êtes pas le seul, loin s'en faut. Le gaspillage alimentaire est un problème mondial. Il est difficile de trouver des chiffres fiables et actualisés, mais un rapport de 2024 du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), chiffre le gaspillage alimentaire annuel à 1.000 milliards de dollars à l'échelle mondiale. La même source indique qu'il représente une part importante – entre 8 et 10 % – des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Toujours selon le PNUE, on aurait jeté 1.052 millions de tonnes de nourriture en 2022. La majeure partie (621 millions de tonnes, soit 59 %) est le fait des ménages, tandis que l'horeca et le retail sont respectivement responsables à hauteur de 290 (27,5 %) et de 131 millions de tonnes (12,4 %).

La Belgique au-dessus de la moyenne européenne

Au niveau européen, les chiffres d'Eurostat indiquent qu'en 2023, le gaspillage alimentaire s'élevait à 130 kg par habitant, soit un total de 58,2 millions de tonnes pour l'ensemble de l'UE. Notons qu'il s'agit à la fois d'aliments comestibles et non comestibles. Par rapport à 2022 (57,8 millions de tonnes), l'augmentation est de 0,7 %. Ici encore, les ménages sont les principaux responsables (53 %), suivis des producteurs d'aliments et de boissons (19 %), de l'horeca et du foodservice (11 %), de la production primaire (10 %) et enfin du retail (8 %). Les Belges sont parmi les plus 'gaspilleurs' – six autres pays font encore moins bien – se situant au-dessus de la moyenne de l'UE : 146 kg par habitant en 2023, en baisse toutefois par rapport à 2022 (151 kg). Ici aussi les ménages sont

les premiers responsables du gaspillage (43 %, un chiffre légèrement inférieur à la moyenne européenne). Proportionnellement, le gaspillage des producteurs d'aliments et de boissons pèse près de deux fois plus lourd chez nous qu'au niveau européen (36,3 % contre 19 %). Viennent ensuite le retail (8,2 %), l'horeca et le foodservice (7,5 %). Le gaspillage dans la production primaire est faible (4,1 %) car la Belgique est un petit pays producteur.

Trop moche que pour être consommé

Il y a plusieurs causes au gaspillage alimentaire. Les ménages sont les principaux responsables, en particulier ceux des pays riches. Les consommateurs évaluent parfois mal leurs besoins ou la durée de conservation des produits, font des achats impulsifs ou se trompent en lisant l'étiquette qui indique la durée de conservation d'un produit. La mention 'à consommer avant le' sur des produits tels que les pâtes, le riz, les conserves, les produits surgelés ou les snacks signifie qu'au-delà de la date indiquée le produit perdra un peu de son goût ou de sa fraîcheur, mais qu'il pourra toujours être consommé sans danger. De nombreux consommateurs interprètent mal cette mention et jettent le produit. Une étude de 2018 de la Commission européenne montre que 10 % du gaspillage alimentaire est dû à une mauvaise interprétation des étiquettes. Une autre raison est que certains fruits et légumes ne sont pas assez attrayants pour être vendus. Trop peu sexy, les consommateurs les évitent ou les retailers ne les mettent pas en rayon. Les producteurs alimentaires sont la deuxième source de gaspillage la plus importante. Ils produisent plus que nécessaire, font partie d'une chaîne d'approvisionnement inefficace ou ne parviennent pas à conserver correctement les aliments.





Un problème économique

Le gaspillage alimentaire est également un problème économique. Les ménages paient pour des aliments qu'ils ne consomment pas. Agriculteurs et entreprises perdent de l'argent à chaque étape de la chaîne alimentaire, car une partie des aliments finit à la poubelle. La Commission européenne estime à 132 milliards d'euros le coût lié au gaspillage alimentaire. Et ce n'est pas tout car les enquêtes citées par la Commission dans son analyse d'impact estiment le coût supplémentaire de la collecte et du traitement des déchets alimentaires à environ 9,3 milliards d'euros.

L'Europe intensifie la lutte

En raison de son impact environnemental considérable et des énormes pertes économiques qu'il engendre, le gaspillage alimentaire fait l'objet d'un nombre croissant d'initiatives. L'UE soutient également la mise en place de réglementations pour lutter contre le gaspillage. En septembre dernier, elle a présenté de nouveaux objectifs contraignants en matière de réduction du gaspillage d'ici 2030. À cette date, les déchets issus de la transformation et de la production alimentaires en Europe devront être réduits de 10 % et ceux issus du retail, de l'horeca, du foodservice et des ménages de 30 % par rapport à la moyenne annuelle enregistrée entre 2021 et 2023. Comment y parvenir ? La Commission mise principalement sur la prévention et souhaite examiner de nouvelles méthodes d'étiquetage des dates. On peut lire sur le site du Parlement européen qu'elle a également développé "*différents profils de consommateurs en matière de gaspillage alimentaire*".

Il s'agit aussi de faciliter le don des invendus encore propres à la consommation humaine.

Des retailers et des applications contre le gaspillage alimentaire

De nombreux retailers tentent également d'agir. Les supermarchés proposent depuis longtemps des réductions sur les produits proches de la date de péremption, mais ils vont plus loin. Plusieurs collaborent avec des organismes comme les banques alimentaires et d'autres organisations sociales. Too Good To Go est l'une

des initiatives commerciales les plus connues. Grâce à l'application, les établissements horeca et les supermarchés proposent à bas prix les invendus qu'ils ne pourront plus vendre le lendemain. Une aubaine pour les chasseurs de bonnes affaires, prêts à se contenter de pain moins frais ou de fruits qui ne sont pas parfaits, mais qui restent tout à fait comestibles. Pour les retailers, l'application présente l'avantage d'attirer de nouveaux clients dans leur magasin. Dans le sillage du pionnier danois, plusieurs applications proposent des services similaires, parmi lesquelles Foodello, Olio ou Happy Hours Market. Une initiative un peu différente a été lancée par l'organisation belge Waste Warriors : pour 33,50 euros (plus 6,45 euros de frais d'expédition), elle propose tous les trois mois une boîte contenant des produits issus des flux résiduels.

Les banques alimentaires désavantagées

D'autres applications, FoodWise ou NoWaste par exemple, se concentrent sur les aliments que vous avez chez vous et leur date de péremption, pour éviter qu'ils ne soient jetés. Certaines, dont Plan-eet, aident les consommateurs à cuisiner avec des restes. L'attention grandissante dont fait l'objet le gaspillage alimentaire et le nombre croissant d'initiatives commerciales dans le domaine ont également des conséquences moins positives pour les organisations sociales, au premier rang desquelles les banques alimentaires. Celles-ci déplorent une diminution de l'offre qui réduit d'autant l'aide qu'elles apportent aux personnes en difficulté. Suite à la franchisation des magasins Delhaize, davantage d'exploitants de cette enseigne préfèrent collaborer avec Too Good To Go, ce qui réduit également leur approvisionnement. Il y a quelques années, ce tarissement des ressources a suscité des protestations, notamment à Bruxelles. La Fédération belge des banques alimentaires constate également une diminution de l'offre de l'industrie alimentaire. Les organisations sociales ont donc demandé au gouvernement de rendre les dons fiscalement plus attractifs. Les supermarchés qui vendent des produits via des applications qui luttent contre le gaspillage alimentaire peuvent déduire fiscalement leurs pertes. Cette mesure ne vaut pas pour les dons aux banques alimentaires ou aux organisations sociales. La plupart des supermarchés continuent toutefois à donner aux unes et aux autres.

Too Good To Go vs

Too Good To Go est l'application la plus connue contre le gaspillage alimentaire. En quoi son fonctionnement diffère-t-il de celui de Happy Hours Market, une entreprise bruxelloise qui propose le même service? Bref aperçu de leurs principales différences et similitudes.



Entreprise danoise fondée en 2016 à Copenhague, implantée en Belgique depuis mars 2018.

Comment ça marche ?

Too Good To Go se présente comme la plus grande place de marché au monde pour la revente d'invendus alimentaires. Commerçants et fabricants vendent leurs produits sous forme de paniers surprise, que les consommateurs viennent chercher dans leur magasin, café ou restaurant. L'offre est consultable après inscription sur l'application. Le paiement se fait d'avance.

Où ?

Partout en Belgique.

Combien coûte un panier ?

De **3,99 à 5,99 euros** (en moyenne 25 % à 50 % de la valeur initiale de leur contenu).

Quel coût pour les commerçants et les restaurateurs ?

Les partenaires paient une commission sur chaque panier vendu. Pour un panier à 5 euros, cela peut coûter 1 euro. Too Good To Go prélève également des frais périodiques mais ne communique pas sur les montants.

Nombre d'utilisateurs en Belgique

600.000 utilisateurs actifs.

Qui sont les partenaires ?

Ils sont près de **6.000**, dont Carrefour, Delhaize, Okay, Spar Lambrechts, Panos, Le Pain Quotidien et Les Tartes de Françoise.

Quel intérêt pour les retailers ?

Les retailers peuvent écouler leurs invendus à prix réduits. Selon Too Good To Go, 41 % des acheteurs de panier surprise achètent d'autres articles dans le magasin. Le système permet d'attirer de nouveaux clients.

Quelle quantité de nourriture ?

23 millions de repas, soit 23.000 tonnes de nourriture. Selon Too Good To Go, cela équivaut à 62.334 tonnes de CO₂.

L'application est-elle rentable ?

En 2024, l'application a généré un bénéfice mondial de 9.948.000 couronnes danoises (**1,33 million d'euros**). Le chiffre d'affaires total s'élevait à 725.446.000 couronnes danoises (**97 millions d'euros**). En Belgique, Companyweb chiffre le bénéfice à **262.756 euros** pour l'année 2024.

Avantages et inconvénients

Le grand avantage réside dans le nombre important d'utilisateurs et de partenaires, ce qui facilite les ventes. Mais la médaille a son revers : certains paniers ne sont disponibles que pendant très peu de temps, sans compter que les délais de retrait sont parfois assez courts (parfois seulement un quart d'heure).

Happy Hours Market



Entreprise belge lancée en 2019.

Comment ça marche ?

Happy Hours Market achète des invendus auprès de différents acteurs de la grande distribution: supermarchés, marques, grossistes et centrales d'achat. Il les propose aux consommateurs à des prix fortement réduits dans 19 points de retrait à Bruxelles. Les utilisateurs peuvent faire leur propre sélection parmi les produits qui les intéressent.

Combien coûte un panier ?

Il n'y a pas de prix moyen puisque les clients choisissent eux-mêmes leurs produits. Ils sont vendus entre **30 et 70 %** moins chers qu'en grande surface.

Quel coût pour les commerçants et les restaurateurs ?

Happy Hours Market prélève un pourcentage sur le prix d'achat des produits. L'entreprise ne communique aucune autre information sur le sujet.

Nombre d'utilisateurs en Belgique

L'application a été téléchargée 215.000 fois depuis 2020. Chaque semaine, 15.000 clients font leurs courses via l'application. La start-up est convaincue que la croissance va s'accélérer: sur la seule année 2025, elle a comptabilisé 71.600 téléchargements, soit un tiers du total. Elle estime que, l'an dernier, les utilisateurs ont économisé en moyenne 566 euros.

Qui sont les partenaires ?

Happy Hours Market collabore avec tous les acteurs de la chaîne de distribution souhaitant commercialiser leurs invendus.

Quel intérêt pour les retailers ?

La possibilité pour les retailers, les marques, les grossistes et les centrales d'achat de vendre leurs invendus.

Quelle quantité de nourriture ?

1,5 tonnes de nourriture en 2025.

L'application est-elle rentable ?

Happy Hours Market était encore **déficitaire** en 2024 (1,35 million d'euros).

Avantages et inconvénients

Happy Hours Market a un rayon d'action limité à la région bruxelloise. L'ouverture d'un premier point de retrait en Wallonie est prévue cette année. L'entreprise fonctionne avec ses propres points de retrait, ce qui ne permet pas aux commerçants d'accueillir de nouveaux clients. Comme le souligne elle-même l'entreprise, le grand avantage est que les clients sont libres de choisir les produits.

DOMINIQUE SOENENS |





Le caractère familial soutient la rentabilité

À la demande de Jumbo, l'expérimenté Chafiq Belhadji a accepté en 2023 de travailler pour l'ambitieux retailer. Deux ans plus tard, le voilà franchisé d'un magasin qui tourne bien à Bilzen, dans le Limbourg. C'est le caractère familial de Jumbo qui l'a convaincu.

Chafiq Belhadji a commencé à travailler à dix-huit ans – comme étudiant d'abord – dans plusieurs supermarchés néerlandais, et est resté dans le domaine du retail. Chafiq est arrivé en Belgique en 2004, où il a travaillé pour deux retailers différents. Il était depuis quelques années manager de filiale d'un grand supermarché à Anvers.

Mais alors qu'il travaillait à Anvers, Jumbo a tenté de le débaucher. Il a fallu une deuxième tentative après un premier refus de Chafiq pour qu'il finisse par poser un choix important. "J'habite dans le Limbourg et ce changement me permettait d'éviter les navettes quotidiennes de et vers Anvers", nous dit Chafiq. "Mais ce n'était évidemment pas la seule motivation. Ce qui m'a finalement convaincu ? Je trouvais depuis longtemps que Jumbo était une entreprise intéressante avec ses sept garanties, son

remarquable service à la clientèle et sa réelle liberté d'entreprendre. Tant les franchisés que les managers de filiale peuvent prendre de nombreuses décisions. On n'est pas juste un manager exécutant. Dans les contacts avec les partenaires locaux, les écoles et les associations, on sent vraiment qu'on nous accorde la liberté d'être nous-mêmes aux commandes."

DES VALEURS FAMILIALES

À son arrivée chez Jumbo, Chafiq a d'abord reçu une formation. "J'avais bien sûr déjà appris beaucoup de choses sur le retail auprès des enseignes pour lesquelles j'avais travaillé, mais il y a toujours des choses à apprendre quand on fait preuve d'ouverture", se souvient Chafiq quand il revient sur son trajet de formation. Sa formation l'a fait passer par plusieurs magasins Jumbo et il a bien sûr aussi

appris à connaître tous les systèmes de commande et de rémunération spécifiques à Jumbo. "Les principales leçons que j'ai retirées de ma formation ? La stratégie en matière d'orientation client et le service sous-jacent ! L'orientation client de Jumbo est vraiment un plus."

Chafiq est devenu en janvier 2024 manager de filiale du supermarché Jumbo qui avait ouvert ses portes à Bilzen en avril 2023 avant d'en devenir le franchisé le 1^{er} septembre 2025. "Je suis entré chez Jumbo pour y devenir manager de filiale. Après quelques temps s'est posée la question de savoir si je ne voulais pas reprendre le magasin en tant que franchisé. J'y ai beaucoup réfléchi. J'en ai aussi discuté avec ma famille. J'avais passé cinquante ans et je voulais entraîner dans l'aventure ceux de mes enfants qui travaillent dans l'entreprise. Avec l'aide de Jumbo – une garantie et les chiffres de ce magasin et d'autres – j'ai pu accepter avec confiance. Je tenais vraiment à ce que ma famille me soutienne, ce qui cadre d'ailleurs avec les valeurs familiales de Jumbo. Chez Jumbo,

on est toujours accueilli à bras ouverts. La culture d'entreprise est ouverte et directe. C'est vraiment une belle entreprise."

DE MANAGER À FRANCHISÉ

C'est à peine si les clients ont perçu une différence quand Chafiq est passé du statut de manager de filiale à celui de franchisé. *"Il n'y a eu que l'élargissement des heures d'ouverture au dimanche après-midi et au lundi matin", nous dit-il. "Les clients ont naturellement apprécié, mais ça a été le seul changement. Cela faisait évidemment déjà un an et demi que je dirigeais le magasin. Nous avons déjà ajouté quelques produits à l'assortiment quand je suis devenu manager de filiale. Parce que nous voulons toucher toutes les couches de la société, des bons vivants aux clients intolérants au lactose. De plus grands conditionnements, une alimentation plus saine, des plats préparés surgelés, un petit assortiment de viande halal... Et nous collaborons bien avec les fournisseurs locaux."* Cette énumération montre clairement que Chafiq a pris le temps (et reçu la liberté de Jumbo !) d'encore mieux accorder l'assortiment aux souhaits de la clientèle.

UN RESET DE L'ORGANISATION ET DE L'ASSORTIMENT

Chafiq envisage un 'reset' du magasin plus tard dans l'année. *"Nous sommes en activité depuis trois ans, c'est le bon moment pour encore améliorer l'organisation et l'assortiment. Il y aura moins de caisses et plus de bornes de scan et nous analyserons l'assortiment pour voir si tout est encore assez rentable."* Tout cela bien sûr en bonne concertation avec Jumbo. *"J'ai autant de contacts qu'avant avec Jumbo depuis que je suis devenu franchisé,"* déclare Chafiq. *"Nous avons régulièrement des réunions avec la direction belge, où l'on peut discuter de tout ! Les gens qui travaillent chez Jumbo sont aussi de bons conseils. Quand je veux modifier quelque chose, nous en discutons et ils peuvent me montrer des exemples positifs ou négatifs dans d'autres magasins. Je ne dois pas systématiquement réinventer l'eau chaude. Les contacts avec Jumbo ou avec les collègues d'autres magasins sont sources de nombreuses informations. On retrouve de nouveau ce caractère familial. Nous apprenons les uns des autres. Si une idée a déjà été testée quelque part, ils le disent : 'Tu peux le faire, mais on en a déjà fait l'expérience ici ou là et ça n'a pas été très concluant. Ou tu devrais le faire comme ceci ou comme cela.' Donc, oui, nous avons effectivement ce genre de conversations. Je trouve ça très chouette."*



J'ai pu accepter avec confiance.

FOODS & FAMILY

Son expérience permet à Chafiq de comparer avec d'autres chaînes de magasins. *"En Belgique, nous n'avons pas encore la taille d'autres chaînes. Nous devons encore redoubler d'efforts par endroits mais nous faisons d'énormes progrès. Quand on voit ce que Jumbo a réalisé en l'espace de cinq ans en Belgique, même sur le plan commercial... c'est du jamais vu. Personne ne l'a fait avant nous. Nous ne cessons donc de nous*

améliorer, notamment au niveau du folder, qui reste un moyen efficace de faire de la publicité pour nos magasins. Avec toujours plus de magasins, nous nous développons aussi sur ce plan-là."

Si la croissance de Jumbo est inédite, le caractère familial de l'entreprise reste une constante, insiste encore Chafiq avant que nous ne prenions congé. *"Ce n'est pas un hasard si j'ai baptisé ma propre société pour l'exploitation de ce magasin 'Foods & Family'", dit-il. "Je suis vraiment content de la manière dont se passe la collaboration avec Jumbo. C'est tellement familial, tellement sympa... C'est vraiment agréable de pouvoir travailler comme ça."*

ALVO : la puissance du collectif au service de l'entrepreneuriat individuel



Gérer son propre supermarché en toute indépendance ou bénéficier d'un solide soutien ? ALVO combine le meilleur des deux mondes. ALVO n'est pas une franchise, mais une coopérative d'entrepreneurs indépendants qui sont plus forts ensemble. Le groupe compte aujourd'hui 54 magasins et continue de se développer.

Directrice générale et visage d'ALVO depuis trente ans, Peggy Bauwens sait mieux que personne ce qui rend ce modèle si particulier. *"Notre concept est unique: réunis au sein d'une coopérative, nos entrepreneurs restent véritablement indépendants. Ils gardent le contrôle tout en bénéficiant d'achats groupés auprès de Retail Partners Colruyt Group. Cela leur permet de proposer des produits de qualité à des prix compétitifs, notamment ceux de nos marques propres Boni et Everyday."*



Notre concept est unique : réunis au sein d'une coopérative, les commerçants restent véritablement indépendants.

Comme en témoigne son slogan *'Un goût frais et délicieux, tout près de chez vous'*, ALVO mise sur le rayon frais. *"Mais chacun l'interprète à sa manière"*, affirme Peggy Bauwens. *"Certains ont un rayon traiteur très complet, d'autres une boucherie proposant des spécialités ou cuisent eux-mêmes leurs produits de boulangerie. Cette liberté est essentielle: chacun a la possibilité de lancer des actions locales, de développer son propre dépliant, ses animations instore, son app carte de fidélité, etc."*

La famille Debaene, à Beernem, illustre parfaitement le fonctionnement de la formule. Luc Debaene et ses frères sont la deuxième génération à gérer le magasin, tandis que la troisième en exploite un à Oostnieuwkerke et en ouvrira un autre à Knesselare fin mars. *"Mes parents ont démarré en 1968 et ont grandi avec ALVO"*, sourit Luc Debaene. *"Le modèle est puissant. Les décisions sont prises bottom-up, ce qui garantit un large soutien au sein du groupe."*

UN ASSORTIMENT DE BASE

"Grâce aux achats groupés chez Retail Partners Colruyt Group, l'assortiment de base est toujours garanti: la qualité à un prix compétitif", poursuit Luc Debaene. *"C'est rassurant et permet de se spécialiser*

d'avantage." Les magasins de la famille Debaene sont réputés pour leurs produits maison, allant du traiteur à la pâtisserie. *"Entreprendre chez ALVO, c'est bien plus que d'être client d'une centrale d'achat. Il faut posséder l'esprit d'entreprise et le contexte est d'autant plus stimulant qu'il y a place pour l'initiative personnelle. Et il n'y a pas d'intermédiaire, ce qui signifie que la marge vous revient entièrement. Sur un marché aussi concurrentiel que le nôtre, c'est un avantage crucial"*, souligne l'entrepreneur.

ALVO recherche de nouveaux collègues, à l'aise dans un groupe solide mais qui souhaite conserver leur personnalité. *"Nous aidons les entrepreneurs débutants à se lancer et offrons une belle valeur ajoutée à ceux qui connaissent déjà les ficelles du métier"*, indique Peggy Bauwens.

Présente en Flandre, à Bruxelles, à Liège et au Grand-Duché de Luxembourg, la coopérative offre non seulement des avantages en matière d'achat, de logistique et de marketing, mais aussi un soutien pratique dans tous les domaines de la gestion d'un magasin. Grâce à une politique stratégique forte et à des réunions régulières pour échanger leurs expériences, les membres grandissent ensemble. La transparence est au cœur de leurs relations.



Souhaitez-vous, vous aussi, exploiter un ALVO ? Contactez Peggy Bauwens à l'adresse p.bauwens@alvo.be



Les franchisés face aux vols d'alcool

Le vol à l'étalage est un sujet qui fait partie du quotidien des exploitants de magasins. Comment font-ils face à ce fléau ? et quelles solutions adoptent-ils ? Gondola a pris le pouls du marché auprès de quelques exploitants en Wallonie, en Flandre et à Bruxelles.

Spiritueux premium, bouteilles à forte valeur unitaire, formats faciles à dissimuler : sur le terrain, les vols de spiritueux sont réguliers, ciblés et rarement accidentels. D'un point de vue économique, l'impact est loin d'être anodin. Une bouteille de spiritueux vendue en magasin apporte à l'exploitant une marge brute de 15 à 20%. Lorsqu'elle est volée, on perd non seulement son coût, mais aussi l'intégralité de la marge dessus.

Des vols récurrents – même en faible volume – peuvent générer plusieurs centaines d'euros de manque à gagner et pèsent directement sur la rentabilité du rayon. Dans ce contexte, la sécurisation des alcools ne relève plus uniquement de la prévention du vol, mais devient un enjeu économique direct pour les franchisés : protéger les produits avec des solutions adaptées au terrain.

Toujours plus de vols

Le vol à l'étalage est et reste un véritable fléau pour les commerçants. Selon les données récoltées par l'Association Professionnelle du Libre Service Indépendant en Alimentation (APLSIA), 26.829 vols à l'étalage ont été enregistrés dans le commerce de détail dans les grandes villes en 2024, contre 23.377 en 2021, soit une hausse de 14,77%. Selon Buurtsuper.be, l'organisation des supermarchés indépendants, les propriétaires perdent plus de 1% de leur chiffre d'affaires à cause des vols à l'étalage, soit la moitié de leurs marges annuelles.

Entre-temps, le ministère de la Justice a instauré un système permettant à la police d'infliger à

l'auteur du vol une amende immédiate pouvant aller jusqu'à 350 euros. Depuis 2021, le principe de la proposition de transaction immédiate (PTI) pour vol à l'étalage commence à s'implanter, mais reste marginal. En 2022, 312 propositions de transaction immédiate ont été infligées en un an pour vol à l'étalage dans tout le pays. Plus récemment, le gouvernement fédéral a décidé que les commerçants perçoivent une part de l'amende infligée aux voleurs pris en flagrant délit, afin de les encourager à porter plainte et de soutenir la lutte contre le vol à l'étalage.

Des antivols classiques aux antivols "dernier cri"

En temps normal, les bouteilles d'alcool au-delà d'un prix de 5 à 7 euros, sont armées d'un antivol classique, sous forme d'une bague qui entoure la bouche de la bouteille et qui est retirée lors du passage en caisse. Mais ces bagues présentent certaines limites. En pratique, la bague de serrage peut se casser sous pression ou peut être enlevée à l'aide d'un aimant qu'on peut se procurer à 10 euros sur Amazon.

Pour répondre à cette problématique, une start-up liégeoise a réimaginé ce dispositif en rayon, mais en version "plus sécurisée". Raphaël Tirone, 28 ans, est le cofondateur de Saecura. Après avoir débuté chez Campari, il s'est orienté vers le conseil en prévention des pertes, notamment via APLSIA et a alors développé une nouvelle génération d'antivols. En pratique, ces antivols sont placés au niveau de la bouche de la bouteille et peuvent être retirés à l'aide du boîtier en caisse. La différence avec les antivols classiques? Une fois la bouteille armée de son antivol, impossible de le retirer sans son boîtier, assure le fondateur. "L'antivol résiste jusqu'à 200 kg de traction. Le système repose sur un principe de triangulation mécanique, grâce auquel la résistance augmente à mesure que la traction s'intensifie. Autrement dit, plus on exerce de force, plus le dispositif se resserre, jusqu'à abîmer voire casser la bouteille."

Saecura a défini deux objectifs principaux. Le premier est de créer une barrière physique entre le produit et le client, tout en maintenant le libre-service, et donc les ventes. Le second est de réduire drastiquement le temps opérationnel : temps de pose, temps de retrait, et plus largement le coût opérationnel associé. "C'est un point sur lequel les retailers se plaignent énormément, tant la manipulation des solutions existantes est chronophage", explique-t-il. Est-ce une solution rentable? "On est plus ou moins aligné sur les prix des concurrents. Nos antivols sont un peu plus chers, mais s'amortissent mieux. De plus, notre phase de tests dans les Intermarché de la région liégeoise a montré qu'aucun de nos antivols n'a été arraché en rayon, là où en moyenne on retrouvait



Raphaël Tirone et son associé Robin Kloostermeyer. L'anti-vol est transparent afin que les labels réglementaires ou qualitatifs restent visibles.

4 à 8 antivols classiques chaque semaine." En général, selon Raphaël Tirone, les exploitants estiment entre 2,5 ou 3% leurs pertes en rayon alcool mais il affirme que ce calcul n'est pas fiable.

Enfin, même si les antivols "dernière génération" sont plus robustes, ils restent contournables, notamment à la sortie du magasin. Qu'ils soient récents ou plus anciens, ils sont équipés d'une puce RFID qui déclenche l'alarme aux bornes de sécurité. Cependant, leur signal peut être facilement perturbé : certains matériaux courants, comme un emballage à revêtement aluminium (par exemple un paquet de chips), peuvent empêcher la radiofréquence de fonctionner correctement puisque le système repose sur une ferrite intégrée qui utilise la radiofréquence pour assurer la détection. Une fois ce signal est bloqué, la communication entre les bornes est interrompue, empêchant ainsi l'activation du dispositif de sécurité.

Vitrines sécurisées pour alcools

Sécuriser les alcools dans des vitrines sous clé reste la solution la plus courante dans les magasins. Cette protection ciblée concerne principalement les bouteilles les plus coûteuses. D'une part, pour l'enjeu financier en termes de

marges, d'une autre par la nature de ces achats, généralement non impulsifs. En général, une bouteille à 30 euros ne s'achète que rarement sur un simple coup de tête.



Voir un rayon rempli puis largement volé est plus problématique que vendre moins mais de manière sécurisée.

Samir Chara, co-exploitant du Delhaize Saint-Antoine

Au Delhaize Saint-Antoine à Etterbeek, la vitrine d'alcools se trouve à proximité de l'accueil, fait 5 mètres de long et a coûté environ 5,500 euros (hors-TVA). "Nous l'avons installée en février

ANALYSE

2025, après avoir fait un premier test en novembre 2024, dans notre magasin Delhaize à Hermann-Debroux”, témoigne Samir Chara, co-exploitant des deux magasins, avec Cassandra Bouille et Daniel Ergen. Les débuts n’ont pas été évident, racontent-ils. Beaucoup d’incompréhension et de réactions négatives des clients, mais surtout une perte de chiffre d’affaires le mois suivant (décembre 2024) de l’ordre de 30% (dans le rayon alcool seulement). “La première année on a pris cher, puisqu’on a beaucoup moins vendu que prévu en décembre, mois généralement fort en CA”, poursuit Cassandra.

Depuis, le chiffre d’affaires s’est stabilisé et les clients se sont habitués. En pratique, quand un client veut un alcool sous clé, il le demande à l’accueil ou à un membre du personnel. La bouteille est déposée à la caisse, le client fait le reste de ses courses normalement, puis sa bouteille lui est remise après paiement. Même si les marges sur les produits alcoolisés sont relativement faibles, la mise sous clé reste intéressante pour les magasins. En effet, bien que cette mesure réduise le volume des ventes, elle permet de mieux contrôler les pertes liées au vol. L’objectif principal est une meilleure gestion du stock : le magasin ne commande plus uniquement pour remplir les rayons et subir ensuite des vols. “Voir un rayon rempli puis largement volé est plus problématique que vendre moins mais de manière sécurisée”, témoigne Samir. Désormais, au lieu de commander par exemple 50 bouteilles dont une partie serait volée, le magasin en commande 20 en sachant qu’elles seront réellement vendues.

Avec une marge moyenne située entre 15% et 20% sur l’alcool, les exploitants sont au moins assurés

Vitrine d’alcools à l’Intermarché de Court-Saint-Etienne.



On y va ?

Ouvrir votre propre magasin Spar

Entreprendre avec Retail Partners Colruyt Group à vos côtés

Un supermarché qui tourne à plein régime et qui propose un maximum de bons produits à tout le quartier ? Nous y travaillons, ensemble. Grâce à un business plan qui tient la route, à un financement sur mesure et au soutien dont vous avez besoin. Avant et après l’ouverture. De la sélection des produits à la campagne promotionnelle.

Avec le soutien de Spar (et donc de Retail Partners Colruyt Group), vous exploitez le magasin de vos rêves.

On y va ?

Faites le premier pas sur
monspar.be/entreprendre



de conserver cette marge, alors qu'auparavant les vols pouvaient facilement réduire celle-ci de 5% ou plus selon les périodes. Sachant qu'une bouteille volée nécessite la vente de plusieurs autres pour compenser la perte, la vente perdait tout intérêt dans ces conditions. Pour l'instant, les exploitants se disent satisfaits de cette solution et n'envisagent pas de changement à court terme, sauf en cas de réaménagement complet du magasin.

Les alcools représentent par ailleurs une part limitée du chiffre d'affaires du magasin, ce qui ne justifie pas des investissements très importants dans des dispositifs plus coûteux. *“Le vin et l'alcool représentent environ 3% du chiffre d'affaires total et c'est surtout le vin qui tire les ventes, avec toutes les promotions, les foires, etc.”*, précise Cassandra. Des antivols sont toutefois installés sur les vins au-delà de 15 à 20 euros, ainsi que sur les apéritifs dépassant 20 euros.

Les caméras à détection comportementale : promesses et limites

Une autre solution proactive consiste en les systèmes de surveillance par caméras, mais pas n'importe lesquelles. Les systèmes dont on parle aujourd'hui sont équipés d'intelligence artificielle, capable de détecter des comportements suspects et d'en alerter le personnel. Quentin Lauwers, exploitant du Carrefour Express Audent à Charleroi, raconte son expérience : *“Je recevais une courte vidéo de quelques secondes montrant la personne effectuant le geste suspect, pour savoir si*



elle volait ou non.” Au bout d'environ un an d'utilisation, il a décidé de mettre fin à ce contrat. *“Pas parce que le produit était mauvais, mais parce que ça devenait épuisant : je ne pouvais jamais me déconnecter. Même si je quittais le magasin, je continuais de voir les alertes. J'ai donc décidé de prendre du recul. C'est un très bon produit, très qualitatif, mais il demandait trop de stress au quotidien”*, explique-t-il.

En effet, l'IA est parfois trop réactive. De plus, elle peut considérer n'importe quel mouvement comme suspicieux : un client qui remet son portefeuille dans sa poche ou qui remet son sac à l'endroit. Maintenant, Quentin utilise un système de caméras classique et surveille lui-même les comportements suspects. *“Pour un magasin de petite taille comme le mien, ce qui fonctionne le mieux, c'est l'attention des employés et la mienne”*, poursuit-il, avant d'ajouter : *“Aujourd'hui j'ai attrapé deux voleurs. Peut-être que j'en aurais attrapé cinq avec l'IA, mais cela aurait été trop intrusif et perturbant.”*

Dans le magasin de Quentin, pas d'antivols sur les alcools ni sur les produits coûteux. Il n'utilise pas non plus des étiquettes détectables au niveau des portiques et il n'a pas de portiques non plus. C'est le cas de beaucoup de petits magasins, dit-il. *“La plupart du temps, les vols concernent le café, le vin, la bière et le chocolat. Pour d'autres produits comme le déodorant ou le dentifrice, ils sont placés derrière les caisses, donc pas de vols à signaler”*. Pour estimer les vols, l'exploitant se base sur environ 50 euros par jour pour toute la marchandise confondue, et sur 10 à 15 euros pour l'alcool seulement. *“Ces vols ne sont pas très impactants pour le moment, car je surveille beaucoup. Mon but est aussi de faire du commerce, donc je prends du recul sur les petits vols (une canette de bière, par exemple), tout en restant vigilant sur les vols plus importants.”*

Au Delhaize Saint-Antoine, pas de caméras sophistiquées. *“Elles sont impraticables. Nos caméras ne servent donc pas à contrôler systématiquement tous les vols, mais à détecter les incidents confirmés : ceux pour lesquels on sait que le vol a eu lieu et qu'il ne s'agit pas de petits montants”*, explique Samir. Ici, les caméras recensent les personnes qui entrent et sortent du magasin, sans pour autant les surveiller, et permettent surtout de retracer des incidents précis. *“Une fois le vol encodé et la personne identifiée, on peut la surveiller davantage si elle revient.”*

À noter, les caméras dotées d'IA présentent des limites légales pour les exploitants. Leur utilisation pose des questions de conformité réglementaire, notamment en matière de protection des données. Les exploitants n'ont pas le droit de suivre des individus de manière systématique ou de faire de la reconnaissance faciale.

Un bar dans un supermarché, pourquoi pas ?

Lorsqu'on vous dérobe près de 400 euros de cognac, à raison d'environ 40 euros la bouteille, il faut faire preuve d'ingéniosité pour sortir de l'impasse. Skender Shala, exploitant du Spar Runkst à Hasselt (Retail Partners Colruyt Group) a ainsi eu l'idée de transformer son rayon d'alcools forts en véritable bar. Concrètement, il a installé un comptoir directement dans le rayon, obligeant les clients à demander la bouteille souhaitée, comme s'ils commandaient un verre. Le bar lui-même a été fabriqué avec du bois recyclé, ce qui n'a pas coûté cher. *“La tablette fait environ cinq centimètres d'épaisseur. Pour le reste, nous avons réutilisé d'anciens présentoirs à oignons, que nous avons transformés.”*



On vend environ 30 à 35 % d'alcool en moins. Je n'aime pas vendre moins, mais au moins nous n'avons plus ces pertes. Et comme la marge dans ce rayon est déjà très faible – moins de 20 % – c'est un compromis qu'on accepte.

Skender Shala,
exploitant du Spar Runkst

Installé en 2020, ce bar d'environ quatre mètres a déjà prouvé son efficacité. L'initiative a bien fonctionné : pendant la pandémie, les clients, en quête de contact humain, pouvaient échanger avec le *“barman”*, tandis que les vols importants ont nettement diminué. En contrepartie, Skender reconnaît une baisse des ventes d'alcool. *“On vend environ 30 à 35% d'alcool en moins. Je n'aime pas*



Le bar de 4 mètres construit par Skender au Spar Runkst à Hasselt.

vendre moins, mais au moins nous n'avons plus ces pertes. Et comme la marge dans ce rayon est déjà très faible – moins de 20% – c'est un compromis qu'on accepte. "Un compromis qui nécessite aussi des moyens humains, puisque pour servir le bar, il faut qu'il y ait quelqu'un derrière. "Le client doit effectivement demander à un membre du personnel de l'accompagner au bar. Ce n'est pas toujours simple, mais c'est, selon moi, la meilleure solution."

Alors que cette solution empêche les vols d'alcools coûteux, Skender pense même à l'étendre aux autres catégories, comme la bière et le vin, où il constate également de nombreux vols. Plus encore, Skender pense aussi à mettre son rayon parfumerie sous clé. *"Je pense à installer un grand plexiglas de plus de deux mètres de hauteur, fixé au sol, sur tout le rayon."* Cependant, installer du plexiglas partout deviendrait très coûteux et pourrait encore réduire les ventes. De plus, il faudra toujours quelqu'un avec une clé pour ouvrir et servir les clients, probablement un étudiant ou un flexi-job. *"Nous avons un rendez-vous dans deux semaines pour discuter de la faisabilité et du coût de cette installation."*

Selon Skender, le vol à l'étalage s'est beaucoup aggravé ces deux dernières années. *"La vie est devenue plus chère, et beaucoup de supermarchés en paient le prix avec les vols. Lorsque on attrape quelqu'un, on lui demande toujours pourquoi il a volé. S'il recommence, on appelle la police et la personne n'est plus la bienvenue dans le magasin."* Aujourd'hui, Skender a une liste d'environ 50 personnes qui ne sont plus

autorisées à mettre les pieds dans son magasin. Une liste entamée bien avant l'installation de son bar, et qui continue malgré tout de s'allonger.

Derrière la caisse : une réponse simple mais imparfaite

Enfin, certains exploitants choisissent de placer leurs alcools derrière la caisse. Cette solution reste toutefois difficilement applicable lorsque l'assortiment est important, et tous les magasins ne disposent pas de l'espace ou du format nécessaires pour déplacer l'ensemble de ces produits. Elle se prête d'ailleurs mieux à certains rayons, comme la parfumerie. Les cosmétiques peuvent être regroupés derrière les caisses avec un impact limité sur les ventes : un client ayant besoin de lames de rasoir les demandera spontanément. À l'inverse, l'achat d'alcool relève davantage de l'envie que du besoin, ce qui rend cette organisation moins efficace pour stimuler les ventes.

Au Carrefour Express Anselmostraat à Anvers, les alcools ont été déplacés derrière la caisse en 2013. Selon Jonathan Laisnez, exploitant du magasin jusqu'à récemment, cette décision s'inscrivait dans un remodeling visant à optimiser l'organisation du point de vente et à faciliter l'accès aux produits pour le personnel, plutôt qu'à répondre à des problèmes de vol spécifiques. Avant cette réorganisation, les alcools étaient conservés dans une vitrine

fermée à clé à l'avant du magasin, installée depuis l'ouverture en 2002. Cette configuration présente plusieurs avantages opérationnels. Elle permet notamment un suivi plus précis des stocks et constitue une solution simple et économique, adaptée au format du magasin. *"Elle renforce la sécurité des produits sensibles, réduit les risques de vol et diminue le temps de surveillance nécessaire pour le personnel. L'investissement a d'ailleurs été limité, reposant sur l'installation d'un rayonnage standard, rien de particulier, ni de coûteux",* précise Jonathan.

Outre les alcools forts, certains articles de parfumerie sont également placés derrière la caisse. *"Il n'y a pas d'autres catégories derrière la caisse. Cependant, dans le cadre du remodeling de 2026, certains produits comme le chocolat ont été rapprochés au maximum de la caisse, sans être derrière, afin de limiter les risques de vol."* Dans ce Carrefour, tout est fait pour dissuader les clients de voler, pourtant, certains rayons n'y échappent pas. *"Les rayons vin et bière restent sensibles aux vols, surtout les petites bouteilles de vin et la bière",* admet l'ancien exploitant. *"D'ailleurs, une femme âgée venait régulièrement voler des petites bouteilles de vin. Elle a finalement été repérée et n'est plus revenue... Un autre client volait régulièrement des bouteilles de vin aussi. Nous avons dû appeler la police et il ne fréquente plus le magasin depuis."* Selon Jonathan, ces rayons ont toujours été particulièrement exposés au vol, même s'ils restent moins sensibles que ceux des alcools forts.

Clients fidèles et bandes organisées : le visage du vol à l'étalage

Le vol en magasin ne connaît ni âge, ni statut social, ni profession : tout le monde peut en être capable. C'est un problème récurrent, d'autant plus que les gens volent et en subissent rarement les conséquences : dans les faits, on constate peu de poursuite et une relative impunité. De plus, les caissiers et caissières n'osent souvent pas intervenir, surtout face à des clients habituels.

D'ailleurs, certains clients fidèles exploitent leur historique dans le magasin pour justifier leur légitimité. Un exploitant nous raconte qu'après avoir confronté un client pour vol : celui-ci a immédiatement invoqué ses 25 années de fréquentation régulière, insinuant que sa fidélité lui donnait une forme d'impunité. Ce client, qui dépensait jusqu'à 700 euros par mois au magasin, a même demandé à ce que le personnel ne soit pas informé, pour ne pas être jugé par ceux qui le connaissaient depuis longtemps. *"Il profite des lacunes du système et menace même de ne plus revenir dans le magasin. Cette impression d'impunité qui est frustrante : certains clients pensent que le magasin leur appartient et que tout est permis"*, témoigne l'exploitant, outré.

Un autre profil de voleurs est particulièrement surprenant. Il s'agit de clients financièrement aisés, qui ne sont pas dans le besoin et qui volent par... plaisir ou opportunisme. Le même exploitant nous a parlé d'une femme, travaillant dans les institutions européennes et roulant en "grosse bagnole", qui a été arrêtée avec deux grands sacs de courses. Elle avait scanné le contenu d'un seul sac, prétextant que la scannette ne fonctionnait pas sur le reste des courses. Ironie du sort : les articles non scannés étaient parmi les plus coûteux (viande, bio etc.). *"Même des personnes qui ont les moyens peuvent voler en magasin. C'est incroyable, et c'est pour cela qu'on met en place davantage de*



mesures de sécurité. C'est pour dissuader ce type de comportement", poursuit-il.

Cependant, le vol dans le rayon alcool n'est plus principalement le fait de clients impulsifs cherchant une bouteille pour le plaisir ou l'adrénaline, mais celui de réseaux organisés. Ces réseaux, bien plus sophistiqués que le voleur opportuniste, agissent en équipes, mettent en place des stratégies coordonnées et exploitent les failles des dispositifs de sécurité existants. Leur fonctionnement est structuré, avec des entrepôts de stockage, des relais de distribution et un approvisionnement à la commande, notamment pour les night shops. *"Par exemple, un commerce situé dans le quartier festif du centre de Liège peut commander des bouteilles de Jack Daniel's chaque vendredi à un contact de ces réseaux"*, déclare Raphaël Tirone, cofondateur de la solution d'antivol Saecura.

Les réseaux organisés de vol opèrent aussi bien dans les centres-villes que dans les zones périphériques. Leur mode d'opération repose soit sur une organisation en petits groupes (binômes ou trinômes) soit sur des exécutants, généralement des personnes en situation de vulnérabilité, comme des sans-abri ou des personnes dépendantes. Pourquoi ? Parce

qu'ils ont besoin d'un revenu et ne sont pas systématiquement poursuivis lorsqu'ils sont pris sur le fait. Ces exécutants sont donc rémunérés pour commettre les vols en magasin. Comment ? La marchandise volée est ensuite rachetée par l'instigateur à une fraction de son prix, parfois même à un tiers.

Sur le terrain, les exploitants sont bien conscients de ce risque. *"Il ne s'agissait pas de petits vols occasionnels, mais de vols organisés avec parfois 10 bouteilles ou plus qui disparaissaient d'un coup, ou encore tout un rayon vidé. C'étaient des personnes qui remplissaient des sacs ou des caddies entiers de marchandise. On a déjà eu des tentatives de vols de 40 à 45 bouteilles de champagne, avec des sacs doublés d'aluminium pour passer les portiques. On a aussi eu des vols de viande, de chocolat et d'alcools forts"*, témoigne Samir Chara, co-exploitant du Delhaize Saint-Antoine. Quentin Lauwers, exploitant du Carrefour Audent, relève à son tour : *"Le café est aussi un produit souvent volé, puisqu'il coûte cher et génère du bénéfice à la revente. Ce ne sont pas des vols massifs de produits comme l'alcool ou le chocolat, mais plutôt des vols ciblés ou opportunistes."*

GHITA JAZOULI |

Les solutions de paiement comme moteur de croissance : comment CCV et Madaq se renforcent mutuellement

Le moment du paiement est le dernier point de contact avec votre client, et souvent le plus crucial. Une panne, une lenteur dans le traitement ou un manque d'options de paiement peuvent conduire à une expérience négative du client et à une perte de chiffre d'affaires. Pour les retailers en quête de croissance, un partenaire de paiement fiable et novateur n'est dès lors pas un luxe mais une nécessité. CCV satisfait pleinement à ce besoin pour Madaq, le chocolatier néerlandais aux dizaines de magasins.

“Nous avons besoin d'un partenaire alliant une technologie solide et une flexibilité suffisante pour évoluer avec nous, sans devoir nous soucier de sa fiabilité”, nous explique Soufiane Mourabit, CEO de Madaq. “Tout problème dans le processus de paiement a des répercussions immédiates sur notre chiffre d'affaires et sur la satisfaction de notre clientèle. Nous ne pouvons pas prendre ce risque.”

INNOVATION, STABILITÉ ET SERVICE

Le choix s'est porté sur CCV et son accent sur l'innovation, la stabilité et le service. CCV offre à Madaq la garantie de pouvoir évoluer sans tracas, aux Pays-Bas comme à l'étranger. *“La confiance est essentielle”, souligne Mourabit. “Avec CCV, nous savons que la technologie fonctionne, ce qui nous permet de nous concentrer sur notre croissance.”* Une collaboration qui démontre comment une solution de paiement intelligente ne traite pas seulement des transactions mais jette aussi les bases des ambitions internationales.

PLUS QU'UN HARDWARE

Les consommateurs exigent rapidité, facilité et choix. Le CCV Nexus Pad A35 répond à ces exigences. Ce terminal compact et évolutif supporte toutes les méthodes de paiement pertinentes, du sans-contact avec les smartphones aux préférences locales. *“Les clients font l'expérience d'un flux plus rapide et plus intuitif, ce qui réduit les temps d'attente et*

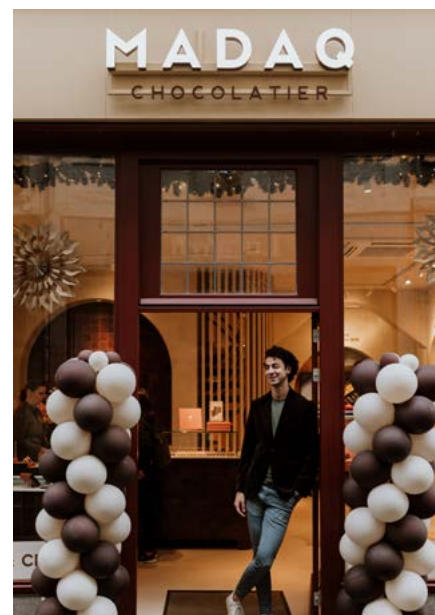


augmente la satisfaction”, selon Mourabit. Mais une stratégie de paiement moderne ne se limite pas au hardware. Les portefeuilles numériques (digital wallets) et les paiements intégrés (embedded payments) ne cessent de gagner en importance, surtout pour les retailers qui ont des ambitions internationales. Grâce à la présence européenne de CCV et à sa connaissance des marchés locaux, ils ne doivent s'inquiéter d'aucun obstacle technique ou logistique.

Le développement fulgurant du marché des paiements pose en même temps de nouveaux défis aux retailers : Comment suivre le rythme des innovations telles que la prévention de la fraude basée sur l'IA ou les embedded payments ? Que vous ne possédiez qu'un seul magasin ou une chaîne internationale, CCV propose des solutions qui sont à la fois pertinentes aujourd'hui et évolutives dans le temps. Vous pouvez ainsi vous concentrer sur ce qui compte vraiment : la concrétisation de vos ambitions. Sans vous soucier de la technologie qui se cache derrière.

MOTEUR DE CROISSANCE

“En collaborant avec un spécialiste comme CCV, nous pouvons nous concentrer sur notre cœur de métier : l'innovation et l'expérience client”, explique Mourabit. “Eux s'occupent des solutions de paiement fiables, sécurisées et évolutives, et nous de la croissance.”



Vous aimeriez savoir comment CCV peut aider votre entreprise retail ? Rendez-vous sur leur site web ou demandez un entretien consultatif. *“Ensemble, nous veillons à préparer nos solutions pour l'avenir”, conclut Mourabit. Avec le bon partenaire, payer n'est plus seulement un processus nécessaire, mais un moteur de croissance.*

**FAITES DES
PAIEMENTS VOTRE
MOTEUR DE
CROISSANCE.
DÉCOUVREZ CCV**



La success story de l'Intermarché de Crisnée ne tient ni au hasard ni à la chance

La success story de l'Intermarché de Crisnée ne tient ni au hasard ni à la chance. Elle repose sur une vision entrepreneuriale, une lecture fine de la zone de chalandise et un ancrage local solide. Un cocktail qui a conduit à un chiffre d'affaires bien au-delà des projections initiales de son exploitant indépendant.

À Crisnée, en province de Liège, le parking affiche complet les week-ends et les jours fériés. À l'intérieur, les cinq caisses tournent à plein régime. Lorsque l'exploitant reprend le magasin en 2021, la situation du point de vente est compliquée en termes de chiffre d'affaires. Trois ans après sa transformation, le point de vente dirigé par Michaël Duysinx a changé d'échelle. Désormais, une seule journée suffit à enregistrer une recette qui équivalait à une semaine de chiffre d'affaires en 2021. Une progression qui illustre l'impact du concept Intermarché et la méthode d'un chef d'entreprise guidé par une culture du détail qui structure le quotidien de son magasin.

LA VOIE DE L'INDÉPENDANCE

Le parcours de Michaël Duysinx ne suit pas la trajectoire classique du distributeur. Formé à l'hôtellerie, puis à la gestion, il débute au sein du groupe Autogrill avant de rejoindre Ikea où il entre comme food manager. Trois ans plus tard, il devient responsable commercial du magasin et occupe cette fonction pendant six ans.

Poussé par l'envie d'indépendance, il ouvre et exploite durant huit ans un magasin de cuisines à Namur sous enseigne danoise. Une expérience décisive : *"Là, j'ai pris part aux décisions de gestion et de bonne gouvernance."* Le commerce, la gestion opérationnelle et la responsabilité entrepreneuriale constituent désormais un socle solide.

Le retour vers l'alimentaire s'impose au moment où Intermarché déploie un nouveau concept en Belgique. La dynamique de l'enseigne, mais aussi son modèle participatif, retiennent son attention. *"En tant qu'indépendant, nous sommes co-acteurs des décisions prises par la centrale."* C'est justement cet aspect du tiers-temps qui fera la différence et l'amènera à reprendre le magasin de sa région.

LE FRAIS COMME MOTEUR

À Crisnée, le magasin s'inscrit pleinement dans la stratégie Intermarché : mettre les rayons frais au cœur du modèle. Poissonnerie, traiteur, préparations sur place... Le point de vente mise sur une production interne qui demande organisation et animation. *"C'est un challenge",* reconnaît-il, *"mais c'est là que nous faisons la différence."* Les concepts développés par la centrale, comme les produits préparés sur place ou les solutions en libre-service, sont mis à disposition des adhérents. Chacun les déploie selon sa zone de chalandise et ses affinités.

Dans ce contexte rural, la connaissance de la clientèle constitue un atout décisif. Habitant à huit minutes du magasin, Michaël Duysinx maîtrise parfaitement sa zone de chalandise. La boucherie compte parmi les rayons les plus performants, tout comme les fruits et légumes. Le traiteur, lui, enregistre une croissance régulière. Ici, l'adaptation locale ne relève pas du discours marketing : elle s'appuie sur l'observation quotidienne des flux, des habitudes d'achat et des attentes concrètes des clients.

LE PARI DU VOLUME

Dans un contexte d'inflation et de forte sensibilité au prix, l'exploitant assume une ligne claire. *"Le premier levier, c'est le développement du chiffre d'affaires, avant la maîtrise des coûts."* Son raisonnement est clair : générer du trafic pour faire tourner le magasin et absorber les coûts.

Le positionnement prix reste central, mais doit s'articuler avec la qualité et la pertinence de l'offre. *"Il faut coller à la demande. Une fois que l'on a compris ce que le client cherche et que l'on propose le bon produit, c'est là que commence le développement."*





Le succès a toutefois un revers : la saturation. Avec cinq caisses, le magasin atteint ses limites aux périodes de forte affluence. Le parking aussi. *“Si j’avais anticipé un tel succès, j’aurais prévu un parking plus grand et une caisse supplémentaire.”* Entouré de terres agricoles, le magasin dispose de peu de marge d’extension. Les prochaines années poseront donc aussi un défi en matière d’organisation et de capacité.

LA CULTURE DU DÉTAIL

Quand on l’interroge sur ce qui distingue son point de vente, Michaël Duysinx évoque d’abord le sens du détail. *“Notre métier est fait de petits détails.”* Propreté, organisation, mise en avant des produits, cohérence des promotions : tout converge vers cette exigence quotidienne, que l’on

perçoit dès que l’on parcourt le magasin, particulièrement soigné et structuré.

Aujourd’hui, le magasin de Crisnée emploie 40 collaborateurs et des étudiants. Michaël Duysinx souligne que le noyau dur de l’équipe est resté stable depuis l’ouverture. Le chef d’entreprise revendique un management humain et structuré : horaires fixes, maximum cinq jours de travail par semaine, rotation sur les week-ends, recherche d’un équilibre vie privée-vie professionnelle. Une organisation pensée pour fidéliser les équipes dans un métier exigeant et très opérationnel.

Au quotidien, le magasin s’appuie sur un tandem familial. Michaël Duysinx se consacre à la dynamique commerciale et à l’opérationnel, tandis que son épouse pilote l’administratif. Elle fait remarquer en souriant l’absence d’ordinateur sur son bureau. *“Je ne me suis pas lancé dans le commerce pour passer ma vie dans un bureau”*, confirme-t-il. Rester au contact du terrain, des produits et des clients résume d’ailleurs le mieux sa vision pour le magasin : que les clients s’y sentent bien, qu’ils trouvent l’offre qui leur correspond et qu’ils prennent plaisir à y faire leurs courses. Dans un environnement concurrentiel où les consommateurs multiplient les canaux, c’est cette ambition, à la fois simple et exigeante, qui fait la différence.

LE TIERS-TEMPS AU SERVICE DU COLLECTIF

Au-delà de Crisnée, l’adhérent joue un rôle croissant au sein du Groupement Les Mousquetaires. Après avoir été référent

pour les filières boulangerie et traiteur, puis responsable du groupe frais, il a pris en novembre la direction commerciale d’Intermarché Belgique dans le cadre du tiers-temps.

Ainsi, deux jours par semaine, Michaël Duysinx rejoint une équipe d’adhérents et de collaborateurs à la centrale pour définir les politiques et les enjeux commerciaux du réseau. *“Cela permet de sortir du quotidien opérationnel et de contribuer à la direction que le groupe prend.”*

Parallèlement, il est associé dans deux autres points de vente, à Waremme et prochainement à Grâce-Hollogne, tout en restant adhérent principal à Crisnée. Une trajectoire rapide, qu’il envisage désormais au service du collectif : *“J’aimerais que l’ensemble des points de vente puisse réaliser le même succès que je vis aujourd’hui.”*

UN AFTERWORK POUR DE FUTURS INDÉPENDANTS

Pour les professionnels du secteur qui envisagent de franchir le pas de l’indépendance, Intermarché Belgique organise un afterwork d’information sur la ‘franchise participative’ le 14 avril à 18h30 à Louvain-la-Neuve. L’occasion d’échanger avec des adhérents actifs dans le tiers-temps et de découvrir concrètement



un modèle où les chefs d’entreprise ne se contentent pas d’exploiter un point de vente : ils participent à la stratégie nationale de l’enseigne.

C'est qui

le patron ?



Nous voulons créer une mini-Europe au nord de Bruxelles

À Wemmel, Roots n'est pas un simple magasin de produits frais. Qualité supérieure et goût sont un véritable credo. Quant à l'assortiment de produits exotiques, vous n'en trouverez pas de plus large ailleurs. "Nos produits exotiques sont parfois jusqu'à trois fois plus chers qu'en supermarché, mais nos clients sont prêts à payer pour la qualité."

Depuis le 29 novembre 2025, la commune de Wemmel compte un magasin de plus. D'une superficie de 100 m², Roots est idéalement situé sur la place du marché, au cœur d'un quartier regorgeant de magasins haut de gamme. À l'initiative de cette ouverture, on retrouve Manon Blauwens, une entrepreneuse enthousiaste et passionnée, dotée d'un sens aigu des affaires.

Rien d'étonnant à cela quand on sait que jusqu'à récemment elle occupait le poste de marketing manager chez Duvel Moortgat. "J'ai travaillé 12 ans dans le secteur FMCG, notamment chez Coca-Cola, AB InBev, Nestlé (Nespresso) et Duvel Moortgat", explique Manon Blauwens. "Mais après un burn-out, j'ai décidé de changer de vie et de créer ma propre entreprise, un rêve d'enfant."

Pour matérialiser son rêve, elle a pu compter sur l'aide de Stefan Andriani et de son fils Louis. "Pendant mon burn-out, j'ai repris contact avec Stefan, à qui j'avais autrefois loué un appartement. Depuis 30 ans, il dirige Jonckheere, une entreprise familiale spécialisée dans l'importation de fruits et légumes née il y a une soixantaine d'années et qui, avec l'arrivée de son fils Louis, en est aujourd'hui à la quatrième génération. C'est en discutant de

projets professionnels que nous est venue l'idée d'ouvrir un commerce ensemble. J'ai toujours rêvé d'avoir ma propre entreprise, mais je n'en n'avais pas les moyens financiers. De son côté, Stefan avait les connaissances, le réseau et les moyens financiers, mais n'avait pas envie de gérer lui-même un magasin. Le duo idéal!" Actionnaire majoritaire de Roots, Stefan Andriani est peut-être moins visible dans le magasin, mais il en est le moteur de par son expérience opérationnelle et sa vision stratégique.

Le choix d'un marché de produits frais premium s'est imposé rapidement. "À part le marché dominical, il n'y a aucun endroit à Wemmel, ni d'ailleurs dans le nord de Bruxelles, où l'on trouve des fruits et légumes de qualité. Il fallait absolument que cela change!", poursuit Manon

Roots est
situé dans
un quartier
regorgeant de
boutiques haut
de gamme



Ici vous trouverez
des produits
exotiques



Blauwens. C'est ainsi qu'est né Roots. "L'idée est de créer une mini-Europe dans le nord de Bruxelles. Un endroit regorgeant de produits exotiques de qualité supérieure que l'on ne trouve nulle part ailleurs. Nous ne souhaitons pas faire concurrence aux supermarchés du quartier, mais plutôt compléter leur offre. Le nom Roots ne fait d'ailleurs pas seulement référence aux racines des fruits et légumes, mais aussi à nos propres racines : Stefan, Louis et moi-même sommes originaires de Wemmel."

Une gamme exotique

Chez Roots, vous ne trouverez pas les produits standards des supermarchés ordinaires mais un large assortiment de fruits et de légumes

exotiques. "Il ne s'agit pas tant de produits bio ou locaux que de produits savoureux et de qualité supérieure. Les clients viennent pour des variétés exotiques telles que les ananas pain-de-sucre, les choux-fleurs colorés, les carottes de sable, les oranges sanguines Tarocco de Sicile, les tomates provençales et bleues, les pommes de terre Juliette des Sables, les citrons de Sorrente...", détaille la gérante. "Vous ne trouverez pas de Pink Lady mais plutôt des Dolce Vita. Nous avons moins de références, mais sélectionnons nos produits en fonction de leurs profils gustatifs."

Outre les fruits et légumes, Roots propose également de la viande provenant du célèbre boucher Dierendonck. "La qualité est au cœur de toutes nos activités, y compris pour nos produits d'épicerie et notre viande. C'est pourquoi nous

C'EST QUI LE PATRON ?



avons choisi de collaborer avec Dierendonck. Ses produits n'étant disponibles nulle part ailleurs à Wemmel, nous lui avons réservé un rayon spécifique pour le mettre en valeur."

Roots possède également un rayon de produits d'épicerie fine où l'on trouve, par exemple, de l'huile d'olive, des pâtes, du miel ou des épices de grande qualité. "Ce sont des produits que commercialisent les meilleures épicerie de Paris. À terme, nous aimerions évidemment ajouter des marques belges haut de gamme", poursuit l'entrepreneuse. "Notre objectif est de renouveler constamment notre assortiment. Dans six mois, nous proposerons par exemple une nouvelle gamme de miels. L'intention est de continuer à surprendre nos clients en renouvelant sans cesse l'assortiment. Nous avons délibérément choisi de limiter notre offre pour la rendre encore plus exclusive. Les gens sont 'obligés' d'acheter le produit aujourd'hui parce qu'il n'est pas sûr qu'il y en aura encore demain. Et cette stratégie fonctionne !" Le chocolat spécial Saint-Valentin par exemple, ne sera disponible que trois mois. "Pour les fêtes de fin d'année, nous avons ajouté à notre assortiment du saumon fumé, du foie gras et du caviar. Nous nous adaptons à la saison", souligne-t-elle.

Fraîcheur

Les produits sont livrés plusieurs fois par semaine au magasin, qui est ouvert du mardi au dimanche. "Nous travaillons avec un système de livraison 'just-in-time', ce qui signifie que nous attendons que les produits soient épuisés avant de passer une nouvelle commande. C'est ce qui nous permet de garantir une extrême fraîcheur à nos clients", explique notre interlocutrice, qui ajoute que les clients peuvent également commander des produits à tout moment. Son équipe vérifie également quotidiennement la qualité des produits. "Si une courgette présente une tache, par exemple, nous la retirons du rayon. Notre qualité doit tout simplement être irréprochable. Nous n'hésitons pas à retirer un produit qui ne répond pas à nos normes de qualité élevées, même si cela nous fait perdre de l'argent. Les clients qui estiment qu'un produit n'est pas assez qualitatif peuvent le rapporter et en reçoivent un autre en échange. Cela fait partie de notre service clientèle."



L'assortiment change en permanence

Viande de qualité de Dierendonck

Soucieuse de préserver la fraîcheur et la qualité des fruits et des légumes, Manon Blauwens a opté pour les dernières techniques de refroidissement et de conservation. "Les légumes n'aiment pas le froid mais ils aiment l'humidité. Le rayon est à l'arrière du magasin. Nous avons choisi un système de brumisation qui leur permet de rester frais plus longtemps. En revanche, nos fruits sont placés à l'avant sur des plaques réfrigérantes – de l'eau



coule dessous, ce qui assure la fraîcheur grâce à la condensation –, loin du système de brumisation, car les fruits aiment la fraîcheur, mais pas l'humidité."

Service à la clientèle

Bien entendu, les clients sont choyés. "Je connais parfaitement ma clientèle. J'appelle chacun par son nom, je connais déjà les habitudes des uns et des autres", sourit Manon Blauwens. "Ils ne peuvent pas prendre eux-mêmes les fruits, mais sont servis, comme au marché. D'une part, cela nous permet d'offrir un meilleur service, de mieux les accompagner et de les conseiller, par exemple en leur indiquant quelles oranges parmi nos dix variétés sont les moins sucrées. D'autre part, nous évitons que nos fruits et légumes soient trop manipulés et donc abîmés."

Des prix élevés

Mais qui veut la qualité doit savoir qu'elle a un prix. "Nous avons parfaitement conscience que nos produits exotiques sont beaucoup plus chers qu'ailleurs. Nous vendons les fruits de la passion à 3 euros pièce et les mangues entre 6,50 et 7 euros pièce. Comparés aux supermarchés, c'est deux à trois fois plus cher, mais les gens sont prêts à payer pour la qualité. En revanche, nos légumes, comme nos carottes, restent très abordables. De plus, nos

Les clients ne se servent pas eux-mêmes dans les étagères de fruits. Ils sont servis, comme au marché

fruits et légumes sont vendus à l'unité, ce qui permet de ne pas 'exploser' le ticket de caisse. Nous savons que nos prix sont plus élevés, mais la qualité de nos produits n'est pas comparable à ce que vous trouvez en supermarché. Les nôtres sont ultra-frais grâce à notre livraison 'just-in-time', même si cela signifie qu'ils sont généralement un peu plus chers, car nous ne travaillons pas avec des contrats annuels."

Des prix plus élevés ont un impact sur le type de clientèle. Celle de Roots compte pas mal de personnes âgées aisées. "Mais nous avons aussi beaucoup de familles ce qui, au final, nous vaut d'avoir une clientèle assez variée. Je ne souhaite pas que Roots ait un caractère trop exclusif mais qu'au contraire chacun puisse venir y faire ses achats. Mon principe de base est de proposer des produits de qualité, accessibles au plus grand nombre. Comme je connais bien mes clients, je sais à qui je peux

vendre des produits plus exclusifs et à qui je ne peux pas. Je pense par exemple à une dame qui vient chaque semaine et qui adore cuisiner. Je n'hésite pas à lui proposer des morilles à 85 euros le kilo, car je sais qu'elle apprécie leur qualité supérieure."

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Roots est synonyme d'exigence extrême en matière de qualité des produits. "Mais pas question pour autant de jeter ceux qui ont moins belle apparence et que nous ne pouvons pas vendre", poursuit Manon Blauwens. "S'ils sont propres à la consommation, nous les transformons en nouveaux produits, soupes, granola, shots détox ou encore compotes dont nous faisons la promotion sur nos réseaux sociaux et en magasin. La formule plaît puisque, depuis l'ouverture, nous avons déjà vendu 300 litres de soupe et 250 shots. En transformant nos produits moins beaux en nouveaux produits, non seulement nous luttons contre le gaspillage alimentaire mais nous réduisons nos pertes. Ce n'est pas négligeable si l'on veut rentabiliser son entreprise."

À côté de cela, Roots propose également des paniers antigaspi à moitié prix. "Il s'agit principalement de fruits et légumes moins 'présentables', mais cela peut aussi concerner les produits de Dierendonck qui atteignent la date de

Un panier de fruits et légumes à moitié prix doit permettre d'éviter le gaspillage alimentaire

péremption”, précise notre interlocutrice. “S’il n’est pas possible de donner une seconde vie aux produits, nous en faisons des paniers que nous proposons d’abord dans le magasin, puis sur Too Good To Go.”

Luxeux mais abordable

Si l’offre est résolument premium, le lieu aussi respire un certain luxe. Panneaux muraux et rayonnages en marbre, grand mur végétal et armoires en chêne, jusqu’aux formations rocheuses pour la présentation des fruits et légumes. “Tout est fait sur mesure, sauf les frigos”, confie la gérante en souriant. “Nous voulions un magasin moderne et chic, car Wemmel reste une commune chic. Nous avons pensé qu’il fallait bien faire les choses et c’est pourquoi nous avons fait appel à un architecte. C’est lui qui a eu l’idée des formations rocheuses.”



En transformant les produits moins beaux en soupes, shots ou compotes, nous évitons le gaspillage alimentaire et limitons nos pertes.



Les couleurs sombres participent de l’atmosphère luxueuse. “Nous souhaitons un magasin luxueux, mais qui reste accessible. Il ne fallait pas que les gens aient peur de pousser la porte pensant que tout serait hors de prix.” Pour convaincre les nouveaux clients, les collaborateurs prennent toujours le temps de leur expliquer en détail le concept. “Et ils se rendent rapidement compte que nos prix sont tout à fait raisonnables”, indique l’entrepreneuse.

Pour donner une image plus luxueuse, la gérante a délibérément choisi de ne pas exposer trop de produits en vitrine. “Cela permet de donner plus de visibilité et de prestige à un produit”, explique-t-elle. “Mais ne vous y trompez pas, notre stock est énorme. Nous pouvons donc réapprovisionner les rayons immédiatement si

nécessaire. Les produits d’épicerie sont tout à fait rentables, car les marges sont bonnes.”

“Nous avons acheté 40 kg de citrons verts pour le week-end d’ouverture”

Quand Manon Blauwens repense aux derniers mois, elle est très satisfaite d’avoir choisi de se lancer dans le retail. “J’avoue que cela a été très intense, surtout l’ouverture. 300 clients pour commencer, c’est corsé ! D’autant plus que nous n’étions pas encore au point : la réserve était sens dessus dessous, nous avons beaucoup trop de produits, pas de chariots pour déplacer les bacs, pas encore le bon ‘workflow’... Après le premier

week-end, je me suis réellement demandé dans quoi je m'étais embarquée. Il n'est pas simple de gérer un magasin quand on ne possède aucune expérience", admet-elle.

"Au début, j'avais du mal à estimer les quantités. Je me souviens avoir commandé 10 caisses de citrons verts, soit 40 kg, pour le week-end d'ouverture. C'était beaucoup trop puisque n'en avons finalement vendu que... 2 kg. Il fallait d'abord se familiariser avec le système. Stefan a toujours travaillé dans le commerce de gros, où de telles quantités sont normales. Depuis, nous avons appris à mieux gérer les choses en travaillant avec notre système de livraison 'just-in-time' qui nous permet d'éviter beaucoup de gaspillage. On ne devient une bonne entrepreneuse qu'à force d'essais et d'erreurs. Les erreurs font partie du processus d'apprentissage."

Des formations rocheuses sur mesure assurent une présentation plus premium

D'autres projets en tête ?

Bien que le magasin soit tout récent, Manon Blauwens déborde d'idées. "J'aimerais ajouter un rayonnage pour élargir notre assortiment de produits d'épicerie, notamment avec du vinaigre balsamique, car nous manquons actuellement d'espace. Je voudrais également commencer la fabrication de notre propre pain et proposer nos produits sur le marché pendant l'été, avec un stand devant le magasin", explique-t-elle avec enthousiasme, ajoutant qu'elle projette la livraison de paniers de fruits et légumes aux entreprises. "Nous livrons déjà un magasin du quartier, mais l'idée est de développer cette activité sur une plus grande échelle. J'ai encore des tas de projets en tête mais il n'y a que 24 heures dans une journée et tout n'est pas réalisable immédiatement. L'objectif à plus long terme est d'ouvrir plusieurs magasins, mais avant de nous lancer dans cette aventure, il faudra tirer les enseignements d'une première année d'activité. Et si nous le pouvons, pourquoi ne pas envisager la création d'une chaîne Roots? Nous voulons devenir la référence en Belgique en matière de fruits et légumes de haute qualité, de choix d'assortiment et de service à la clientèle. Mais avant tout, il s'agit d'être rentables", conclut-elle en souriant.

LISA GOETHUYSEN |



Non seulement l'offre est haut de gamme, mais le magasin lui-même respire le luxe



Vincent Nolf est-il un sauveur ?

Dès qu'il est question d'une réorganisation dans le retail belge, Vincent Nolf n'est jamais très loin. Déjà impliqué dans les dossiers Metro et Casa, il doit maintenant mener à bien la restructuration de Krëfel. *"Il fait le sale boulot pour les autres, tout le monde n'en est pas capable."*

Sur LinkedIn, il se décrit lui-même comme un 'CEO visionnaire, administrateur à la carrière remarquable possédant une expertise éprouvée dans la direction de grandes entreprises'. Qui est Vincent Nolf, le nouveau CEO de Krëfel qui, pour la troisième fois, prend la tête d'une grande entreprise de distribution en difficulté ? Serait-il, comme le laissent supposer ses passages chez Casa et Makro/Metro, le dernier recours ? Ou un CEO compétent qui sait facilement gagner la confiance des gens, comme le décrivent certains de ses anciens collègues ? Étant donné qu'il ne souhaitait pas participer à son propre portrait, Gondola est allé à la rencontre d'anciens collègues, de CEOs, de managers et de syndicalistes.

Happy Days chez Carrefour

Vincent Nolf a passé presque toute sa carrière dans le retail, chez GB, repris par Carrefour, bpost et Makro. *"Il a commencé chez Carrefour. Il y était l'étoile montante",* rapporte Pierre-Alexandre Billiet, CEO de Gondola Group. *"Il a mis au point tout le programme de data et de fidélisation, un travail remarquable."* Geoffroy Gersdorff, actuel CEO de Carrefour Belgique, a travaillé plusieurs années avec Vincent Nolf. *"C'était entre 2004 et 2008, au début de l'analyse des données. Il était notamment responsable de la carte Happy Days. Il était très créatif. Vincent s'appuyait sur les données, mais connaissait aussi la réalité du terrain."* Vincent Nolf a quitté Carrefour et Geoffroy Gersdorff ignore ses raisons. *"J'étais encore jeune, tout comme Vincent d'ailleurs, et à l'époque, je ne tirais pas encore les ficelles."* Pierre-Alexandre Billiet estime que ce départ a

eu un impact : *"Malgré son excellent travail, il est quand même parti et cela a marqué sa carrière."*

Le rêve d'une carrière internationale

En 2008, Vincent Nolf rejoint Makro Belgique, une entreprise avec laquelle il tissera des liens étroits et où pendant trois ans il occupera le poste de customer management director. *"Vincent a longtemps travaillé chez Makro. Dans un premier temps, il a fait connaître et développé Metro. Je savais qu'il aspirait depuis toujours à une carrière*



Dans ses relations, c'est quelqu'un de tout à fait agréable. C'est l'archétype du vendeur, celui qui explique bien les choses.

Johan Van Loon,
syndicaliste de l'ACV Puls

internationale, chose pas évidente chez Makro/Metro", explique Michiel Vranckx, VP sales small & medium enterprises chez bpost, où les deux hommes ont travaillé côte à côte. *"C'est grâce à lui que j'ai rejoint bpost. Je travaillais chez BNP Paribas mais après la crise bancaire, je souhaitais découvrir un autre secteur. Il m'a engagé pour donner une nouvelle orientation au marketing de bpost. Ensemble, nous avons mis en place un mécanisme de vente qui mettait en avant la valeur ajoutée de la correspondance commerciale, du direct mail et des folders, tous outils aptes à générer un important trafic vers le retail. Notre machine était bien huilée, en partie grâce à lui. Il savait diriger son équipe et la défendre lorsque la pression montait."* Pierre-Alexandre Billiet poursuit : *"Vincent Nolf était une figure prometteuse de bpost à une époque où l'entreprise publique ne recrutait que des talents exceptionnels. C'était l'âge d'or de CEO de la carrure de Johnny Thijs et, plus tard, de Koen Van Gerven."*

Des difficultés chez Makro

Il a fait du bon travail chez bpost, mais est tout de même retourné chez Makro/Metro. *"Parce que bpost ne lui offrait pas les opportunités qu'il souhaitait",* estime un analyste. Or son ancien employeur lui offrait la possibilité de jouer un rôle de premier plan. En 2015, il devient CEO de Metro Belgium avant, deux ans plus tard, de prendre la tête de Makro Belgium dans des circonstances ingrates. Pour la première fois, il devenait le capitaine d'un navire en perdition. Makro souffrait de la concurrence en ligne, de la hausse de ses coûts et de la taille excessive de ses magasins. Le concept de Makro était tout simplement dépassé. *"Makro est un patient en soins intensifs",* déclarait Vincent Nolf en 2018. Il a tenté de redresser l'enseigne en poussant en avant des univers d'expérience spécifiques, en donnant davantage de clarté aux magasins et en améliorant l'expérience d'achat. Après des années de baisse, le chiffre d'affaires s'est stabilisé mais la pandémie a – à nouveau – aggravé la situation. Vincent Nolf n'a pu empêcher la faillite en 2023. *"Ce n'était certainement pas un job gratifiant",* souligne Michiel Vranckx. *"Il s'est attelé à la tâche avec enthousiasme, car il croyait en la marque Makro. On lui a donné la chance de réaliser quelque chose mais, en réalité, le mal était déjà fait."* Ce sentiment prévaut également chez les analystes : au moment de l'arrivée du nouveau CEO, l'entreprise était déjà condamnée. Un rétablissement était fort peu probable.

La méfiance du personnel

Le syndicaliste Johan Van Loon de l'ACV Puls se rappelle que Vincent Nolf n'était pas très populaire auprès du personnel de Makro. *"Mais je dois dire que, dans ses relations, c'était quelqu'un de tout*



Il est possible que les actionnaires de Kréfel aient estimé que j'avais le bon profil pour aider l'entreprise à relever les défis auxquels elle est confrontée.

Vincent Nolf, CEO de Kréfel

© Page LinkedIn de Vincent Nolf, adaptée par IA.



à fait agréable. Je dirais que c'est l'archétype du vendeur, celui qui explique bien les choses. Il a toujours été correct et aimable avec moi, mais beaucoup d'anciens employés de Makro ne l'appréciaient pas, considérant que c'était un beau parleur." Le fait que Vincent Nolf ait lui-même fait une offre sur Metro mais n'ait montré aucun intérêt pour Makro a déçu de nombreux employés. "Cela ne l'a pas rendu populaire", poursuit Johan Van Loon. "À Casa non plus, d'ailleurs. Mais vu les circonstances, c'est compréhensible. D'un autre côté, il faut souligner qu'il s'est démené pour que le personnel touche un treizième mois et des congés payés alors qu'il n'était pas tenu de le faire."

Une nouvelle mission en mode mineur

Par la suite, Vincent Nolf a rejoint Casa, alors que l'enseigne d'ameublement était dans le rouge depuis des années, confrontée à l'augmentation de ses coûts sur un marché extrêmement



Makro lui a donné la chance de réaliser quelque chose mais, en réalité, le mal était déjà fait.

Michiel Vranckx,
VP sales small &
medium enterprises chez bpost

concurrentiel. Certains analystes jugeaient la situation difficile mais pas désespérée. Vincent Nolf a tenté de renverser la tendance avec un plan de sauvetage consistant en une énorme 'braderie', avec des réductions allant jusqu'à 70 % sur une grande partie du stock. 46 magasins moins rentables – à l'étranger, principalement aux Pays-Bas et en France – ont fermé leurs portes. Mais ces mesures n'ont pas suffi. Deux ans après sa nomination, l'entreprise faisait faillite. En est-il responsable? "Pas dans le cas de Casa. Je pense qu'il est arrivé trop tard", justifie Johan Van Loon. "C'est plus difficile à dire pour Makro. Il nous a annoncé l'arrivée d'un investisseur qui ne s'est finalement jamais déclaré. Monsieur Nolf est assurément un homme compétent, mais est-il capable de sauver une entreprise en difficulté? Je ne peux pas en juger."

Krëfel tente de juguler l'hémorragie

Vincent Nolf est aujourd'hui le CEO de Krëfel. L'enseigne d'électroménager est en mauvaise posture. Peut-il éviter le scénario de Makro et Casa? "Faire appel à lui n'a rien d'incongru", estime Michiel Vranckx. "Mener à bien la restructuration d'un acteur européen comme Makro/Metro n'avait rien d'une sinécure. Mais cette mission lui a permis d'emmagasiner connaissances et expertise. Sa nomination est somme toute assez logique." Vincent Nolf a expliqué à Gondola comment il comptait redresser l'enseigne: "Krëfel entend offrir une expérience client plus simple et plus fluide, combinant le meilleur des mondes numérique et physique. La formule 'click & collect' fonctionne bien mais nous allons encore réduire le délai entre la commande et la disponibilité pour le retrait." Se considère-t-il comme le sauveur du retail? "Je comprends votre question mais la situation de Krëfel n'est pas comparable à ce que j'ai connu ailleurs. Il est possible que les actionnaires aient estimé que j'avais le bon profil pour aider l'entreprise à relever les défis auxquels elle est confrontée."

Krëfel souffre de la forte concurrence dans le secteur. Pas seulement de MediaMarkt et Vanden Borre, mais aussi d'acteurs en ligne, Coolblue, bol et autre Amazon. L'enseigne ne peut pas non plus rivaliser en taille avec les concurrents internationaux. Des économies d'échelle auraient dû être réalisées dès 2019 lors du rachat par United.be, la holding de la famille française Mulliez. Cela n'a pas fonctionné. Entre-temps, Krëfel a pris des mesures pour juguler l'hémorragie. Dans un premier temps, il a été décidé de se retirer de la vente de cuisines. Ensuite, l'enseigne a fermé un centre de distribution et sa filiale 'Tones', avant de fermer cette année quatre magasins d'électronique. Sera-ce suffisant pour sortir la tête de l'eau? À l'image de Johan Van Loon, les pessimistes sont nombreux: "Vincent Nolf a déclaré qu'il y avait encore une chance de redresser la situation. Mais peu après sa nomination, il a vendu le seul bien immobilier que possédait encore la chaîne. C'était le dernier actif..."

La crainte d'un scénario à la Makro

Un observateur fait remarquer que tout dépend du mandat qui lui a été confié. "L'objectif est-il de maintenir Krëfel en activité? Les actionnaires sont-ils prêts à continuer d'investir? Il se peut qu'il doive faire le sale boulot à leur place, au détriment du personnel. Tout le monde n'est pas capable d'assumer ce genre de mission, car ce n'est pas la plus honorable. Mais il l'a déjà fait par le passé."

"Plus qu'un CEO curateur"

Certains observateurs se montrent particulièrement critiques à l'égard de la nomination de Vincent Nolf. "Si l'on se penche sur le 'fil rouge' de la dernière partie de sa carrière, cela soulève des questions", confie l'un d'eux. "C'est un gestionnaire de crise qui s'attaque à des dossiers extrêmement complexes, mais aussi un 'cost killer', un vendeur d'actifs et un négociateur. Il est inspirant. Il a la capacité unique de rallier les gens à sa cause et dispose d'un solide réseau. Mais au vu de ses récentes missions, il ressemble davantage à un CEO-curateur qu'à un véritable entrepreneur. S'il échoue pour la troisième fois à sauver une entreprise en difficulté, son image risque d'en être fort abîmée. Je pense que Krëfel sait très bien qui il a recruté. On ne peut pas lui reprocher de se retrouver systématiquement à la tête d'entreprises en difficulté. Mais Krëfel deviendra son 'diplôme': sera-t-il le sauveur du retail en difficulté ou un liquidateur d'entreprises?"

DOMINIQUE SOENENS |

APEROL[®] SPRITZ

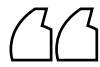


**NOUVELLE
BOUTEILLE
MÊME RECETTE!**

**LE SAVOIR-FAIRE ITALIEN ET L'HÉRITAGE APEROL
– RÉVÉLÉS SOUS UN NOUVEAU DESIGN –**

Aperol adopte un nouveau look qui met en lumière ses racines italiennes. La silhouette ondulée de la bouteille, inspirée du célèbre verre artisanal de Murano près de Venise, ainsi que le monogramme des fondateurs de Padoue, mettent en avant l'authenticité et la qualité qui accompagnent Aperol depuis 1919.

L'ABUS D'ALCOOL NUIT À LA SANTÉ.



On nous considère souvent comme des contrôleurs

Andy Wouters est spécialiste 'fulfilment integration' chez Ikea depuis un an et demi. Avec son équipe, il est chargé de veiller à prévenir toute rupture de stock. La tâche n'est pas facile, car l'e-commerce entraîne un flux beaucoup plus important de produits et de commandes et qu'elle est tributaire de nombreux paramètres externes. *"Il arrive que les fournisseurs rencontrent des problèmes de livraison ou que le réseau mondial d'Ikea soit en panne. Il nous appartient de tout mettre en œuvre pour que tous les produits soient en permanence disponibles."*

Originaire de Sterrebeek, Andy Wouters (32) travaille depuis 15 ans chez Ikea Zaventem. Il y a commencé comme jobiste, le samedi, chargé de la manutention extérieure, sur le parking. *"J'ai entamé ma carrière chez Ikea directement après mes études. En fait, j'ai tenté plusieurs filières mais les études ce n'était pas vraiment mon truc"*, confesse-t-il. *"Après trois ans, un poste s'est libéré au sein de l'équipe logistique et j'ai obtenu un contrat à temps plein."* Il s'est immédiatement inscrit au programme de formation de l'entreprise et, en l'espace de six mois, il a gravi les échelons pour devenir cadre. *"Par la suite, j'ai dirigé différentes équipes logistiques, dont l'équipe e-commerce avant de rejoindre, il y a un an et demi, l'équipe fulfilment integration"*, confie notre interlocuteur avec une pointe de fierté.

Quel est précisément le rôle de cette équipe ? *"Pour faire court, nous devons veiller à ce que les*

stocks soient toujours suffisants et corrects. Le travail consiste à dresser l'inventaire et à analyser en profondeur différents systèmes. Nous sommes en lien permanent avec les équipes internes afin de les aider à mieux faire leur travail et à éviter les ruptures de stock."

Travail posté et de weekend

Andy Wouters et son équipe travaillent par roulement. *"La première période commence à 6 heures pour se terminer à 14 heures, la seconde court de 9 à 17 heures. L'objectif est d'assurer une présence dès 6 heures pour pouvoir intervenir immédiatement si l'équipe logistique rencontre un problème. Mon équipe se compose de 4 personnes, dont mon supérieur. Nous sommes libres de choisir nous-mêmes nos horaires pour autant que toutes les heures soient couvertes."*

Andy Wouters travaille également le weekend, le samedi et/ou le dimanche, lorsque le magasin est ouvert. *"Je récupère ces journées en semaine. Au début, il a fallu s'adapter au travail posté et de week-end. Mais après quatre ans, je me suis habitué. Travailler tôt le matin a d'ailleurs ses avantages : je suis en train de rénover ma maison et je peux donc me consacrer à mon chantier l'après-midi. C'est vraiment idéal pour le moment."*

"L'inventaire est une partie importante de nos tâches"

Une journée standard commence par l'inventaire. *"Nous le faisons tous les jours entre 6 et 10 heures et c'est une partie importante de nos tâches"*, précise Andy Wouters. *"Il faut savoir que Ikea, c'est plus de 13.000 produits. Grâce aux informations fournies par nos drones qui volent la nuit et d'autres données issues de notre système, nous effectuons une analyse et déterminons, à l'aide d'une série de paramètres – un grand nombre de références manquantes, tous les produits à partir d'un certain montant, etc. – s'il faut recompter les produits. Si besoin, nous vérifions nous-mêmes dans l'entrepôt la nature du problème. Imaginons qu'un produit ne soit pas au bon endroit. Une fois le problème identifié, nous rectifions au plus vite."*

Après l'inventaire, Andy Wouters s'occupe de l'analyse des systèmes, de régler correctement les paramètres, de commander des stocks supplémentaires... *"L'après-midi, nous avons souvent des meetings avec d'autres équipes. Nous nous réunissons régulièrement avec nos collègues du service commercial pour vérifier que leurs paramètres sont correctement configurés afin d'éviter les ruptures de stock, nous listons*





les produits manquants. Il s'agit de comprendre pourquoi et d'examiner ensemble comment résoudre les problèmes. Par ailleurs, nous aidons au lancement de nouveaux systèmes et participons à leur mise en œuvre et à leur suivi."

Des défis

Bien qu'Andy Wouters et son équipe mettent tout en œuvre pour éviter les problèmes de stock, le défi reste complexe. "Nous disposons d'excellents paramètres système et travaillons en permanence à leur optimisation, mais lorsque des situations imprévues surviennent chez les fournisseurs, que des retards de livraison se produisent ou que des changements interviennent au sein de l'organisation mondiale, certains facteurs échappent malheureusement à notre contrôle. À nous de rester flexibles et d'imaginer des solutions", poursuit-il.

Au sein de l'organisation, Andy Wouters et son équipe sont souvent sollicités au titre d'experts, ce qui est aussi gratifiant que stimulant. "Les collègues de différents départements nous sollicitent lorsqu'ils rencontrent un problème, chose que nous apprécions énormément. Nous sommes une petite équipe spécialisée et devons donc parfois établir des priorités afin d'apporter à chacun le meilleur soutien possible. Nous consacrons beaucoup d'énergie à réaliser des analyses approfondies et à partager nos connaissances. Il arrive que les équipes aient d'autres priorités et ne sachent pas appliquer immédiatement nos recommandations. C'est regrettable, mais nous le comprenons. C'est pourquoi nous nous efforçons d'expliquer nos systèmes de manière claire, accessible et

enthousiaste. Nous veillons ainsi à ce que les équipes puissent aller de l'avant et à ce que notre expertise soit exploitée au maximum", souligne-t-il.

Travailler avec des drones

Depuis l'essor de l'e-commerce, le travail d'Andy Wouters a profondément changé mais, en même temps, de nouvelles perspectives sont apparues. "Avant, nous travaillions presque exclusivement selon le principe du cash & carry, ce qui réduisait les ruptures de stock. Depuis la crise sanitaire, l'e-commerce est devenu une partie importante de notre activité, ce qui a accéléré notre transition vers un véritable modèle omnicanal. Cela pose parfois des défis : les produits sont disponibles à la fois en ligne et en magasin, ce qui permet aux ventes physiques de réagir plus rapidement à ce que le système indique encore comme 'stock'. La combinaison des deux peut donc parfois créer des tensions, mais cette évolution offre également de nombreuses opportunités d'apprentissage. Nous nous efforçons actuellement de mieux harmoniser l'ancienne logique cash & carry et le système d'e-commerce. Chaque étape que nous franchissons dans ce sens rend notre fonctionnement plus intelligent, plus rapide et plus orienté client", affirme Andy Wouters.

Il peut heureusement compter sur l'aide des dernières technologies, comme les drones. Chaque nuit entre 22h30 et 5h, ils survolent le magasin pour dresser l'inventaire et identifier d'éventuels problèmes, des palettes perdues par exemple. "Les drones prennent des photos de chaque endroit de l'entrepôt et vérifient si le numéro d'article et le

numéro IPI correspondent à ceux enregistrés dans le système. Tous les matins, nous recevons un fichier répertoriant les problèmes identifiés dans l'entrepôt, problèmes que nous pouvons ensuite analyser et traiter. Les drones sont devenus un outil précieux et qui nous fait gagner beaucoup de temps. Auparavant, nous devions vérifier tous les produits manuellement." À l'avenir, il devrait même être possible de les utiliser pour gérer des problématiques de sécurité, comme la détection de défauts dans les rayonnages ou de dommages aux palettes. "La technologie facilite donc vraiment le travail!", insiste-t-il.

Contrôleurs ?

"J'aime mon travail car il est très varié. Je ne m'ennuie jamais. Je sais que les personnes qui n'aiment pas les systèmes le trouvent très ennuyeux. Mais on apprend à connaître de multiples systèmes et on dispose de différentes méthodes pour résoudre les problèmes. Je trouve gratifiant de pouvoir aider d'autres équipes à améliorer leur fonctionnement." La médaille a toutefois son revers. "Comme nous sommes constamment à la recherche d'améliorations et que nous les signalons aux autres équipes, on nous considère souvent comme 'les contrôleurs'. Quand on nous voit arriver, la réaction est bien souvent 'qu'est-ce qu'on a encore fait mal?'. C'est dommage, car nous consacrons beaucoup de temps à nos analyses. Nous cherchons simplement à prévenir les problèmes. Mais je comprends et accepte ce genre de réaction", conclut Andy Wouters en souriant.

LISA GOETHUYSEN |



Arriver en rayon est facile, y rester est plus difficile

En 2018, Holie's a vu le jour en tant que challenger des grands acteurs du marché du petit-déjeuner, riche en sucre. Aujourd'hui, les céréales et les barres de céréales de la marque néerlandaise sont disponibles aux Pays-Bas, en Belgique et en Angleterre, et elle s'étend à huit pays européens. Peut-elle devenir plus qu'un acteur de niche ?



Valentijn van Santvoort et Merick Schoute, les fondateurs de Holie's.

Une table de cuisine et un rêve. C'est ainsi que commence l'histoire de Holie's, la marque néerlandaise qui déclare la guerre aux 'saletés riches en sucre'. Les fondateurs Merick Schoute, Marc Veltman et Valentijn van Santvoort voulaient, en 2018, trouver une réponse à la problématique de la santé et à l'épidémie d'obésité qui fait rage dans de nombreux pays occidentaux. "Merick travaillait alors comme category manager chez Albert Heijn aux Pays-Bas", explique Valentijn van Santvoort. "Il y a constaté que 80 % des produits dans les supermarchés néerlandais sont mauvais pour la santé : trop de sucre, trop de sel, trop d'additifs. Dans la catégorie du petit-déjeuner en particulier, quelques multinationales se font passer pour plus saines qu'elles ne le sont depuis des décennies, alors que leurs produits regorgent de miel, de sirop de glucose et d'autres sucres cachés. Il voulait proposer une alternative, de manière ludique et rafraîchissante. Vivre sainement peut aussi être amusant."

Une demande pour des barres de céréales

Avec Merick Schoute, Van Santvoort a porté l'idée. Van Santvoort a un bagage dans la publicité. "Je travaillais principalement comme stratège de marque, de développement de stratégies, des lancements de produits. Merick a développé le produit avec Marc Veltman, un technologue alimentaire capable de concevoir un produit sain qui soit aussi croustillant et savoureux. Nous y avons travaillé dur. Depuis l'été dernier, nous proposons également des barres de céréales saines. Notre communauté nous le demandait. On y voyait la même dynamique que pour les céréales du petit-déjeuner : quelques grandes entreprises se faisant passer pour plus saines qu'elles ne le sont, avec des produits gorgés de sucre."

Arriver en rayon et y rester

Holie's a d'abord été présente dans les rayons d'Albert Heijn, le leader du marché aux Pays-Bas. De là, elle s'est étendue au reste du marché. Selon Pierre-Alexandre Billiet, CEO de Gondola Group, c'est un élément important du succès de l'entreprise. "Je pense qu'ils ont trouvé assez rapidement un bon modèle de distribution", déclare-t-il. Comment une marque inconnue obtient-elle la chance de figurer en rayon chez le leader du marché aux Pays-Bas ? "Je pense que nous avons eu notre chance chez Albert Heijn parce que nous avons pris position sur le plan de la santé", affirme Van Santvoort. "Nous sommes arrivés avec une alternative aux produits riches en sucre. Personne ne le faisait à ce moment-là. Arriver en rayon est faisable. Y rester est le plus difficile. On est immédiatement sanctionné si les gens ne trouvent pas cela bon."

Nutella sur la table du petit-déjeuner

"Chez Holie's, plusieurs éléments se rejoignent : engagement sociétal, produit savoureux, et un marché où il n'existait encore que peu d'alternatives structurelles", explique Pierre-Alexandre Billiet. "Leur timing est vraiment très bon. Le pot de Nutella reste bien sûr important au petit-déjeuner. Mais on sent que Holie's est une entreprise qui a plus de chances de réussir dans cet entonnoir difficile de l'innovation. Ils ont trouvé le 'sweet spot' entre crédibilité, différenciation et codes de communication pour toucher le consommateur. Toute l'histoire tient la route."

Bientôt numéro trois en Belgique ?

Trois ans après sa création, Holie's s'est lancée en Belgique. Colruyt a été le premier à la mettre en rayon. Entre-temps, on la trouve également chez Carrefour, Albert Heijn, Spar, Intermarché, bol, Jumbo et Okay. "Aux Pays-Bas, nous sommes numéro deux de la catégorie, en Belgique nous serons numéro trois d'ici la fin de l'année. En Belgique, nous avons réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de quatre millions d'euros, sur un chiffre d'affaires total de 20 millions d'euros", déclare Van Santvoort. "Nous avons également démarré en Angleterre l'année dernière. Actuellement, nous sommes présents en ligne chez Ocado et chez Selfridges. En avril, nous débiterons chez un grand détaillant physique. D'autres suivront plus tard dans l'année. Nous nous étendons également cette année à huit pays européens via un partenaire de distribution. Des discussions sont notamment en cours pour la France. À terme, nous voulons aussi aller aux États-Unis. Mais nous voulons d'abord voir comment cela se passe en Angleterre."

Le focus mène à la croissance

L'ascension de Holie's n'a pas été sans heurts. Au cours des deux premières années, l'entreprise

a également commercialisé du houmous. Ce ne fut pas un grand succès. "Nous cherchions dans quelle catégorie nous pouvions le mieux proposer une alternative saine", poursuit-il. "Après deux ans, nous avons arrêté, car nous voulions nous concentrer à 100 % sur les céréales du petit-déjeuner. Nous avons immédiatement vu l'impact de ce choix dans les chiffres de vente. Dès que nous l'avons fait, nous avons commencé à décoller. Nous avons une identité claire, le challenger des grandes multinationales avec une alternative saine. Le classique 'do one thing well'. Focus, focus, focus. Ce fut une étape essentielle de la croissance."

Les fibres, plus pertinentes que les protéines

Holie's souligne qu'elle est plus saine que les autres céréales et barres de céréales – elle contient, selon ses dires, moins de sucres, plus de protéines et plus de fibres. "On voit qu'un mouvement est en cours dans la catégorie des céréales pour fabriquer des produits plus sains", explique Annet Roodenburg, lectrice en alimentation et santé à la HAS Green Academy. "Holie's met notamment l'accent sur sa haute teneur en protéines. C'est une 'hype' sur lequel ils surfent. La teneur en fibres est bien plus pertinente. Nous ne mangeons pas assez de légumes aux Pays-Bas (et en Belgique, ndr)." En matière de fibres, Holie's obtient également de bons scores. Pourtant, le nutritionniste et diététicien Michaël Sels porte un regard ambivalent sur la marque : "Beaucoup de céréales de petit-déjeuner ne sont pas saines. C'est bien que Holie's veuille faire mieux. Ils communiquent d'une manière qui résonne en ligne. Mais ils utilisent aussi des astuces pour enjoliver la valeur nutritionnelle. Ils ajoutent de l'inuline, qu'ils décrivent comme de la racine de chicorée. L'inuline ne fait pas l'unanimité : elle provoque des problèmes de digestion chez certaines personnes. Ils augmentent ainsi artificiellement la teneur en fibres. Ce n'est pas un hasard. 'Riche en fibres' devient le nouvel argument que l'industrie va mettre en avant pour booster les ventes."



Astuces ou pas ?

Valentijn van Santvoort conteste l'utilisation d'astuces par Holie's. *"Nous prônons l'honnêteté dans un monde où les grandes marques trompent souvent les consommateurs",* déclare-t-il. *"Holie's est la seule marque sur le marché à mentionner la recette sur l'emballage avec une précision au pourcent près, pour une transparence totale. La fibre de racine de chicorée n'est pas un sucre, mais une fibre prébiotique qui n'a pas d'influence directe sur la glycémie et qui peut avoir un effet positif sur les bactéries de la flore intestinale. Elle peut contribuer à un meilleur transit et assurer un sentiment de satiété plus durable."*

Défier avec humour

Placer la santé au centre est important, mais est-ce suffisant pour inciter les consommateurs à passer à une nouvelle marque inconnue ? La réponse est claire : non. *"Nous devons aussi nous assurer que c'était bon. Par ailleurs, nous construisons une marque d'une manière que les grandes entreprises ne peuvent pas se permettre. Avec beaucoup de créativité, d'audace et de bravoure",* selon Van Santvoort. *"Dans les grandes entreprises, ces initiatives meurent au niveau du management ou du département juridique. Ils trouvent cela trop tranchant ou trop provocateur. Nous essayons de défier les géants du petit-déjeuner avec humour. Cela crée du remous et de l'attention. Pour l'emballage aussi, nous essayons de rompre avec toutes les conventions de la catégorie. Les multinationales utilisent le même langage visuel depuis la Première Guerre mondiale. Nous utilisons beaucoup de couleurs, jamais de photographie. Nous avons une fenêtre dans l'emballage : les gens voient ce qu'ils achètent."*

Procès de Lotus Bakeries

Le fait que Holie's ne craigne pas la provocation pour attirer l'attention gratuite des médias s'est illustré l'année dernière. Dans un message publicitaire, elle indiquait, avec son propre score, la quantité de sucre contenue dans les barres des concurrents. Cela n'a pas plu à Lotus Bakeries, producteur des barres nâkd et Trek qui apparaissaient dans la comparaison. *"Informations trompeuses",* a estimé l'entreprise cotée en bourse. Cela a mené à un procès, que Holie's a gagné. *"Le juge nous a donné raison sur toute la ligne",* poursuit Van Santvoort. *"En tant que multinationale, vous pouvez faire deux choses : mettre votre ego de côté, faire en sorte que votre produit devienne exceptionnel et réagir de manière ludique. Ou vous pouvez envoyer un cabinet d'avocats coûteux à nos trousses. C'est ce qu'ils ont fait, probablement parce qu'ils se sentaient menacés. Avec le recul, ce fut sans doute la campagne publicitaire la plus réussie que*

nous ayons eue." Lotus Bakeries estime toujours que Holie's trompe les consommateurs avec son score de sucre auto-créé.

Impact sur l'industrie

Défier une multinationale est une chose, provoquer un changement dans l'industrie en est une autre. Holie's a-t-elle eu un impact ? D'autres marques introduisent des produits plus sains, dont certains affichent également un Nutri-Score A. *"Nous sommes arrivés en rayon comme challenger, alors que nous sommes maintenant devenus 'mainstream'. La concurrence a commencé à nous copier",* explique Van Santvoort. *"Un bon exemple est PepsiCo avec Quaker. Ils ont également commencé à innover avec le 'zero added sugar'. D'autres marques ont aussi commencé à miser sur moins de sucre. C'est une bonne chose, tout le rayon devient plus sain. Nous ne voyons pas cela comme une menace. Beaucoup de marques manquent malgré tout de crédibilité, car la majeure partie de leur offre reste toujours malsaine."*

Schizophrénie du consommateur

Pierre-Alexandre Billiet ne pense pas que Holie's puisse provoquer un véritable basculement. *"Le consommateur est schizophrène. Il veut manger plus sainement, mais le sucre reste important. Le vrai changement devra venir du gouvernement. Ce n'est que s'ils commencent à intervenir et à instaurer un pourcentage maximum de sucre que les choses changeront",* déclare-t-il. *"La volonté de le faire est là. Je suis certain que des règles plus strictes vont également apparaître concernant le sucre. Cela coûte tout simplement trop cher à la société."* En novembre de l'année dernière, on a appris que la Commission européenne allait présenter une proposition de loi pour une taxe sur les produits contenant beaucoup de graisses, de sucre et de sel.



Chez Holie's, plusieurs éléments se rejoignent : engagement sociétal, produit savoureux et un marché où il n'existait encore que peu d'alternatives structurelles.

Pierre-Alexandre Billiet,
CEO de Gondola Group

Reste à voir si cette proposition sera approuvée. Cela pourrait pousser l'industrie alimentaire, y compris la catégorie du petit-déjeuner, vers plus de santé. *"Holie's est en tout cas arrivée à un moment où les retailers cherchaient une alternative",* conclut Pierre-Alexandre Billiet. *"Leur timing était très bon. Ils ont eu de la chance sur ce point. Toutes les pièces du puzzle s'emboîtent."*

DOMINIQUE SOENENS |



**NOUVEAU DESIGN,
RECETTE IDENTIQUE!**



P I C O N

L'abus d'alcool nuit à la santé.

À la *Belge*

A photograph of three people in a hazelnut orchard. A man in a dark sweater is kneeling on the left, another man in a blue sweater stands in the center with his arms crossed, and a woman in a green jacket and blue jeans is kneeling on the right. In front of them are two woven baskets filled with hazelnuts. The background shows rows of hazelnut trees under a clear blue sky.

Le pari insensé
d'une noisette belge

Avec Agronuts, lancée il y a cinq ans, est née une filière locale de production de noisettes qui entend, à sa mesure, répondre à une partie de la demande belge. Les premiers fruits ont été récoltés et les premiers produits transformés sont sortis de l'atelier. Le point avec Benoît Genin, administrateur, et cofondateur d'Agronuts.

Chaque année, la Belgique importe 10.000 tonnes de noisettes – dont 80 % sont destinés au secteur chocolatier – qui proviennent pour une large part de la Turquie qui en est le premier producteur mondial (voir encadré). Et si, comme c'est le cas en 2025, des problèmes surviennent, les prix flambent. C'est le constat qu'a dressé il y a une petite dizaine d'années Benoît Genin, agriculteur et éleveur, qui a troqué depuis l'élevage de porcs pour la noisette. Avant de lancer officiellement Agronuts en 2022, il a d'abord étudié la faisabilité de planter des noisetiers dans nos contrées avec son épouse Mélanie Favereaux et Pierre-Olivier Bonhomme, qui ont respectivement en charge la gestion administrative et la gestion agronomique



10.000 tonnes

de noisettes sont importées en Belgique chaque année

de la société. *“Nous avons étudié cette culture en voyageant dans différents pays”,* précise-t-il. *“Ensuite, nous avons planté un premier hectare qui nous a servi de test et nous a permis de nous familiariser avec ce type de culture.”* Aujourd'hui, Benoît et Mélanie disposent de 20 hectares de noisetiers sur leur ferme, située à Sart-Saint-Laurent en province de Namur.

Facteur climatique favorable

Si le noisetier n'est pas un arbre exotique en Belgique, il n'a jamais été un fruitier exploité à grande échelle. Ce qui a permis à Agronuts de se lancer dans ce projet est incontestablement lié au changement climatique avec des périodes de sécheresse de plus en plus fréquentes dans le sud de l'Europe d'où proviennent plus de 80 % des noisettes (Turquie, Italie, France). Même si d'autres paramètres entrent en jeu tels que les coûts des intrants, de la main d'œuvre, des vergers vieillissants, etc., c'est bien le climat qui offre à notre pays l'opportunité de créer cette nouvelle filière. Le noisetier est une plante que l'on connaît bien dans nos sous-bois mais pour avoir une production de qualité, davantage de chaleur est nécessaire. Or, le climat dans nos contrées se réchauffe d'année en année et devient donc de plus en plus favorable à cette culture, à l'instar de la vigne qui s'est bien développée ces dernières années en Belgique.

Avant le lancement d'Agronuts, il y avait à peine deux hectares répertoriés en région wallonne. Pour autant, nous n'allons pas devenir auto-suffisant en noisettes. *“Avec une tonne par*

La noisette : un marché en crise

C'est peu dire que le marché de la noisette est sous tension. Il est en crise avec, au premier chef, la Turquie qui représente les 2/3 de la production mondiale avec, bon an mal an, autour de 700.000 tonnes de noisettes. Or l'année dernière, la production était globalement moitié moindre avec entre 300 et 400.000 tonnes récoltées. Une chute qui a fait bondir les prix qui ont grimpé de 9.000 dollars à plus de 15.000 dollars la tonne. D'autant que le deuxième producteur mondial, l'Italie, avec environ 100.000 tonnes, a également souffert d'une baisse de production. Ces baisses sont d'abord liées à des causes climatiques avec la sécheresse ainsi que des vergers vieillissants. Troisième producteur, l'Oregon tourne autour de 50.000 tonnes et se retrouve au coude à coude avec l'Azerbaïdjan et la Géorgie. Un nouvel acteur est apparu ces dernières années avec le Chili. Mais la production de ce pays est quasi intégralement absorbée par Ferrero qui consomme entre 25% et 30% de la production totale de noisettes dans le monde et qui souhaite ainsi diversifier ses approvisionnements.



hectare, il nous faudrait 10.000 hectares”, reprend Benoît Genin. “Aujourd’hui, Agronuts exploite directement 50 hectares de noisetiers et au total avec nos partenaires, nous pouvons compter sur plus de 200 hectares.” Dès la genèse du projet, les fondateurs se sont orientés vers la mise en place d’une filière locale complète, de la production à la transformation. C’est dans ce but qu’Agronuts a mis en place une série de services afin d’accompagner les agriculteurs qui souhaitent se lancer dans la production de noisettes en fournissant plants et conseils. Elle dispose aujourd’hui d’une pépinière dans le Piémont qui lui permet de produire des plants de différentes variétés italiennes et américaines, avec des licences pour ces dernières, notamment les variétés OSU, issues d’un programme de recherche mené sur plus de 10 ans par l’Oregon State University.

200
hectares
de production de noisettes

Production et transformation locales

En pratique, Agronuts se rend sur le site qu’un agriculteur souhaite consacrer à la noisette et procède alors à une analyse qui se déroule en plusieurs phases. D’abord, une analyse pédologique, ensuite, si la faisabilité est acquise, la conception d’un verger, et enfin l’analyse économique avec le calcul d’un bilan final afin d’évaluer la rentabilité du projet. Agronuts propose alors les variétés qui s’appliquent le mieux au site et assure par après le suivi de la plantation. En amont la production, en aval la transformation.



Pour celle-ci, Agronuts dispose de son propre atelier où chaque noisette est soigneusement décortiquée, torréfiée et raffinée afin de la transformer en praliné et en pâte. Au terme de ce processus, Agronuts propose à ses clients une noisette sous différentes formes: en coque, décortiquée, torréfiée, pâte et pralinée. “Ces produits sont destinés aux artisans chocolatiers, pâtisseries et glaciers qui recherchent un produit authentique, de qualité et local”, souligne Benoît Genin. “Il faut savoir que la noisette est après la fève de cacao la deuxième matière première la plus utilisée par le secteur chocolatier.”

“Plus largement, nous souhaitons au travers d’Agronuts développer les vergers en Wallonie en soutenant une agriculture locale et durable, en assurant la promotion de la biodiversité grâce à des pratiques respectueuses de l’environnement et en renforçant également l’autonomie alimentaire belge en noisettes de qualité.” En contrôlant la chaîne de production du verger au produit fini (pâte et



Il faut savoir que la noisette est après la fève de cacao la deuxième matière première la plus utilisée par le secteur chocolatier.

Benoît Genin, administrateur et cofondateur d’Agronuts

praliné), Agronuts a mis en place une activité encore naissante mais déjà rentable d’autant plus qu’elle n’est pas dépendante du prix de la matière première qu’elle produit directement ou via ses partenaires. En outre, en choisissant la noisette, les agriculteurs ont l’occasion de diversifier leurs activités tout en investissant dans un fruit qui présente de nombreuses qualités nutritives dont des fibres, vitamines et des minéraux sans oublier que l’on peut en tirer une huile avec des acides gras insaturés. Sans oublier son mariage gourmand avec le cacao. Avec une consommation mondiale en hausse et une production qui se déplace, Agronuts peut envisager l’avenir avec une certaine sérénité même si la noisette est un produit naturel soumis aux aléas du climat.



GUY VAN DEN NOORTGATE |

Famous Fridge

6 QUESTIONS À

Benny B

Votre petit déjeuner idéal pour démarrer un week-end de tournée?

Depuis tout jeune, mon petit déjeuner reste toujours le même. Je prends toujours des tartines, des croissants ou une baguette, accompagnés de fromage en tranches et d'un café. C'est mon rituel du matin, mon incontournable: le pain avec du gouda en tranches, c'est ce que je consomme tous les jours sans exception.

Un produit indispensable pour vous?

Je bois beaucoup d'eau. J'ai toujours des packs d'eau chez moi, de la marque Spa. En revanche, lorsque je fais un trajet en train ou en voiture de plus d'une heure, je prépare toujours un petit paquet avec soit un fruit, un petit chocolat, une bouteille d'eau ou un jus.

Que contient votre frigo au quotidien?

J'ai toujours des yaourts aux fruits et beaucoup de jus (multifruits, ananas, pommes) ainsi que différents fromages, notamment des petits fromages pour grignoter quand j'ai un petit creux. Pour le reste, légumes, viande etc. et beaucoup de tomates, que je mange souvent avec de la mozzarella. Je prépare souvent de petites assiettes rapides et équilibrées. J'aime bien innover et préparer de bons petits plats.

Plutôt grandes surfaces ou petits commerces?

Alors ça dépend. Pour les produits de base, je vais surtout chez Lidl et Aldi, parce que je trouve qu'ils ont de bons produits. Pour tout ce qui est marques ou produits spécifiques, comme les produits d'entretien ou certains produits alimentaires de marque, je vais plutôt chez Carrefour ou Colruyt. Pour les spécialités marocaines, je vais dans une petite

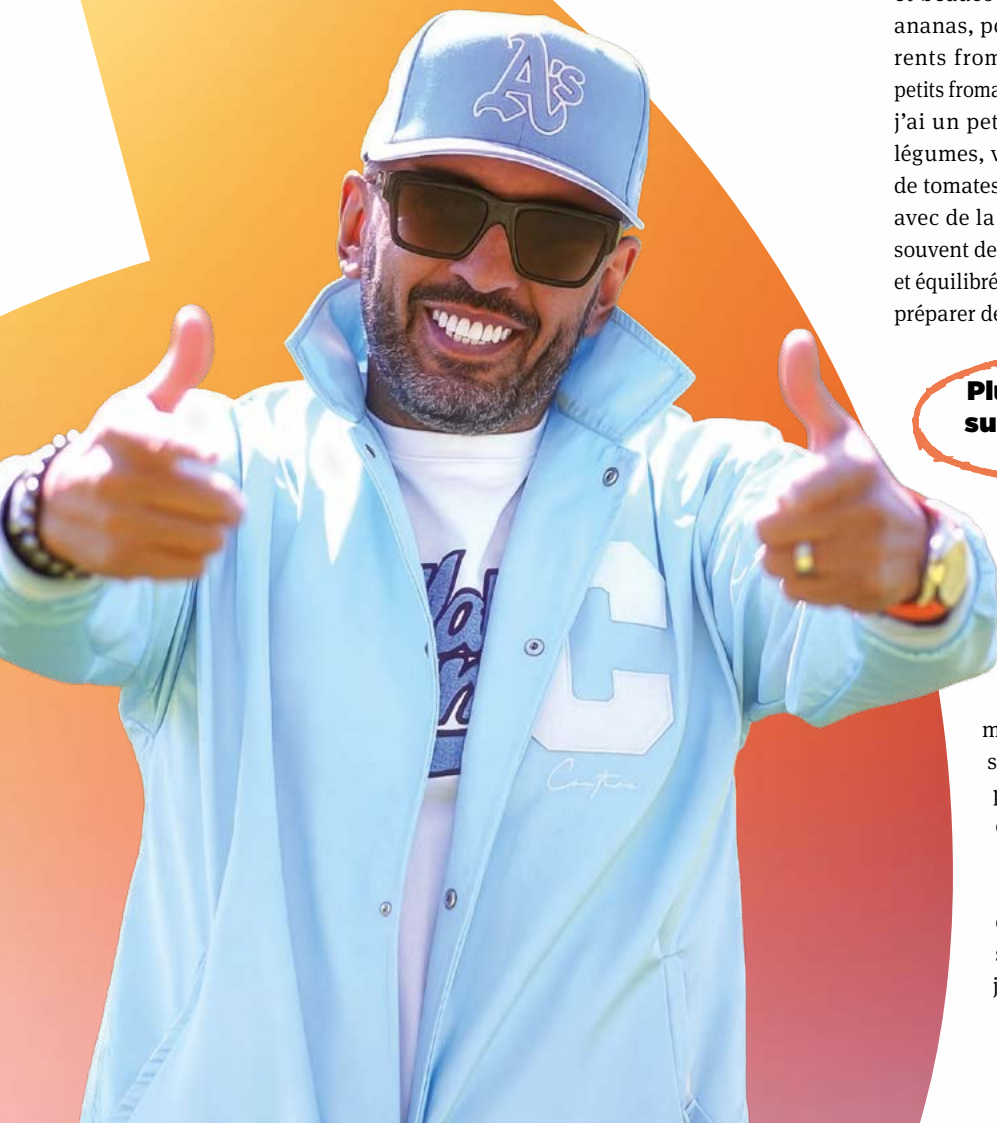
boulangerie locale. Sinon, quand il est tard et que les grandes surfaces sont fermées, il reste toujours les épiceries de proximité à côté de chez moi pour dépanner.

Vous passez beaucoup de temps à faire vos courses?

Oui, en général je passe beaucoup de temps. Je fais toujours comme si c'était la première fois que je visitais le magasin, je me promène dans tous les rayons et j'observe tout. Parfois, je peux y rester jusqu'à deux heures. Souvent, je passe par le rayon enfant pour acheter un petit jouet ou un autre gadget à mes enfants. Je n'hésite pas à tester de nouveaux biscuits ou chocolats aussi... Bref, je ressors toujours avec un gros caddie bien rempli.

À part le fromage, quel est votre péché mignon?

Avant, j'avais beaucoup plus de péchés mignons. Si vous m'aviez appelé il y a trois ans, vous auriez vu que c'était crème fraîche, desserts avec chantilly, gâteaux, viennoiseries... Mais j'ai depuis complètement changé mon alimentation. Aujourd'hui, je privilégie les smoothies, les jus et les préparations à base de fruits frais: bananes, poires, pommes, oranges, mandarines, clémentines... Je consomme beaucoup plus de fruits qu'avant, tout en buvant régulièrement de l'eau citronnée. Ce qui me surprend, c'est à quel point on peut se détacher des aliments gras ou sucrés. Aujourd'hui, je peux manger une viande sans sauce, ce qui était inconcevable avant. Je bois mon café sans sucre et je mange très peu de desserts...





Malgré la concurrence du retail, on ne partira pas dans la compétition du prix le plus bas



Arrivé à la tête d'Exki mi-décembre, Xavier Royaux reprend une enseigne tout juste revenue à l'équilibre après des années chahutées. Rebranding, redéploiement en Belgique et en France, recentrage sur le cœur de métier : le dirigeant veut relancer la croissance sans renier l'ADN 'natural fast casual' de la marque, dans un marché plus concurrentiel que jamais.

► **Vous êtes à la tête d'Exki depuis mi-décembre. Comment vous qualifiez la phase dans laquelle était Exki quand vous êtes arrivé ?**

Je suis arrivé à un tournant important. Je suis client d'Exki depuis très longtemps mais j'ai aussi observé Exki avec attention en tant que communicant, en tant que marketeur sur ce marché. Et je trouve qu'Exki a une chose rare : une pertinence. J'ai beaucoup travaillé à chercher ou inventer des pertinences à des marques qui en manquaient parfois un peu. Là, au moins, elle est là, et elle existe depuis 25 ans. Exki a fêté ses 25 ans le 9 janvier. Mais reste une marque éminemment moderne, ce qui

n'a rien à voir avec une marque "à la mode". La mode passe, la modernité s'entretient. Bien sûr, l'intuition d'il y a 25 ans doit être revisitée aux codes, aux impératifs, aux interrogations des années dans lesquelles on vit aujourd'hui. Exki est aussi une entreprise, on ne va pas se le cacher, qui a souffert des années Covid comme l'ensemble du marché de l'horeca, et qui a connu, après de nombreuses histoires de succès, quelques passages à vide et des choix qui ne m'appartiennent pas de commenter. Je suis d'abord et avant tout respectueux de l'histoire de l'entreprise : sans cette histoire, je ne serais pas ici.

On a révélé en décembre ce qui est pour nous l'avenir d'Exki, dans un nouveau concept de restaurant qu'on a ouvert place de la Bourse,

XAVIER ROYAUX,
CEO D'EXKI



et qui passe par plusieurs transformations importantes.

► **Vous avez donc pris le lead d'une entreprise qui sort d'une phase de crise... Dans quel état est Exki aujourd'hui ?**

Je récupère une entreprise qui est en train de sortir de cette phase de crise. Le premier indicateur, c'est la rentabilité. Je récupère une entreprise revenue à l'équilibre, et qui sera même au-delà de l'équilibre positivement... dès cette année. Je salue mon prédécesseur ici puisque c'est aussi le fruit de son travail.

► **Mais vous devez consolider ? Cette sortie de crise reste-t-elle encore fragile ?**

On a des bases suffisamment solides. Maintenant, il faut redéployer (comprenez "ouvrir des restaurants") en Belgique et en France surtout, sur ces bases, c'est-à-dire sur le métier de départ : restaurateur. Je suis là pour cela : pour redéployer la marque parce que la pertinence dont je vous parlais n'est pas assez bien perçue aujourd'hui, moins claire dans les yeux des clients. Depuis, il y a eu des concurrents, on a été copiés, et sur certains sujets on a peut-être pu être dépassés. Il est donc très important de rééclairer cette pertinence avec les codes et le langage d'aujourd'hui.

► **Quand vous dites "revenir au cœur de métier", ça veut dire quoi ? Qu'à un moment Exki s'en est détourné ?**

Sûrement. Mais je ne suis pas trop là pour être le commentateur du passé. Ce qu'on va faire de manière différente, c'est ce qui a été révélé en décembre place de la Bourse. On a revu l'identité graphique et ce n'est pas qu'un coup de peinture. On inscrit la marque aussi dans des codes graphiques qui sont ceux des réseaux sociaux, du digital, qui permettent de voyager sur ces créneaux-là. Aussi, on revoit l'offre : c'est le cœur du cœur. On est un restaurant avant tout. On travaille sur différents types de pains, sur la qualité, sur une variété (focaccias, baguettes, tartines), et sur le fait de préparer ses sandwiches devant le client plusieurs fois par jour. Nos sandwiches étaient déjà préparés tous les jours : on était dans le frais et on y reste. Mais on va même aller vers de l'ultra frais. On va augmenter la qualité perçue (parce qu'on voit les personnes préparer) mais surtout la qualité ressentie. On complète aussi notre choix : des initiatives testées avec des résultats intéressants sur les boissons (matcha), sur le dessert (gaufres). Ça permet de varier les plaisirs, et d'étendre les créneaux de consommation sur le petit déjeuner, la fin de matinée et l'après-midi. Ensuite, on revoit le parcours client : une dimension plus assistée, plus d'interaction, parce qu'on pourra faire réchauffer certaines recettes à la minute. Donc plus de personnalisation dans l'échange. Mais aussi, pour ceux qui veulent aller plus vite, un self check-out à la fin du parcours, voire du grab-and-go. De quoi permettre d'aller vite pour ceux qui ont envie d'aller vite ! Enfin on revoit l'expérience café : une expérience beaucoup plus barista, avec de nouvelles machines

manuelles, une offre café plus large. Tout le monde boit son café différemment. On peut aller vers des flat white, des latte macchiato, différents types de lait. Donc enrichir cette dimension de l'offre.

► **Est-ce que ça veut dire qu'on va vers plus de premiumisation ?**

On va vers toujours plus de qualité. Je n'emploierais pas "premiumisation", si ça veut dire une dimension un peu excluante. Il est très important pour Exki d'avoir une offre de qualité qui reste mainstream, au sens intéressant de mainstream. Donc je ne souhaite pas une premiumisation. Il est important qu'on garde une compétitivité prix face à des concurrents qui pratiquent le même sport : qualité, fraîcheur, traçabilité, durabilité, ingrédients le moins transformés possible, le plus locaux possible, bio lorsque ça fait du sens.

► **Vous soulignez ne pas vouloir être exclu. Vous avez déjà un certain positionnement élevé. Quel est votre client type ?**

Vous avez raison : on a un persona induit par notre implantation. On est très présent dans le travel retail et en centre-ville. Mais heureusement, il y a de la diversité dans le travel retail et en centre-ville... Aujourd'hui, Exki a une clientèle à 70% féminine, et on en est très fiers : il faut continuer d'accueillir cette clientèle. Mais je suis sûr qu'on peut accueillir plus d'hommes aussi.



Exki a une clientèle à 70 % féminine. Mais je suis sûr qu'on peut accueillir plus d'hommes aussi.



► Comment allez-vous vous y prendre ?

On va continuer de travailler sur notre choix, continuer de dire que tout le monde est bienvenu. Et pour rebondir sur la premiumisation : j'insiste sur la dimension mainstream. On n'a pas vocation à partir dans une niche. Ce serait enfermant et limitant en potentiel. On a aujourd'hui, et ce n'est pas encore assez connu, des offres étudiants qui permettent de déjeuner pour moins de 10 euros. Elles ne sont pas assez connues, pas assez visibles. Elles méritent peut-être d'être réinventées. D'ailleurs, doivent-elles s'appeler "offres étudiants" ou "offres jeunes" ? On a le droit d'être jeune et de ne pas être étudiant, et de venir chez Exki. On est dans un marché hyper compétitif. C'est important d'avoir des repères prix, mais sans être dans la promo en permanence, parce que la promo dilue la valeur. Plutôt des repères prix avec un design-to-cost fait pour vendre à ce prix-là, pour que tout le monde s'y retrouve.

► Vous évoquez la valeur perçue. Ça veut dire que par le passé, il y a eu un décalage entre la perception du prix et du positionnement d'Exki par le consommateur et la réalité ?

Je ne sais pas s'il y a eu un décalage. En tout cas, je ne suis pas sûr qu'il y ait aujourd'hui une image prix suffisamment claire sur la qualité. La qualité, je pense qu'elle est là. Donc, pour le plus grand nombre, cette image prix doit être clarifiée. Ça passe par des offres de valeur plus claires. Ça passe aussi par le programme de fidélité My Exki : une autre façon de défendre le rapport qualité-prix. Quand on est membre d'un programme de fidélité, on rémunère cette fidélité par des offres, des bons plans. On est tous contents de retrouver une dimension de 'fair deal'.

► Si je vous suis, cela induit donc que dès lors même des fast-foods ou ce type d'acteurs sont des concurrents pour vous ?

Bien sûr. Je considère qu'à partir du moment où un de nos clients potentiels sort de chez lui, sort du bureau, sort de la fac et va faire des courses... il est comme vous, comme moi dans la rue. Donc tout le monde est un concurrent potentiel : les fast-foods, les boulangeries, nos concurrents plus directs. Que le meilleur gagne.

Notre restaurant à l'aéroport de Rome est un des plus performants. Si ça marche à Rome, ça peut marcher ailleurs en Europe.

Et le meilleur, ça veut dire le meilleur en termes de goût, le meilleur en termes de qualité, et aussi le meilleur en termes de rapport qualité-prix. J'ai appris par le passé à ne jamais sous-estimer un concurrent et même à toujours me féliciter d'avoir des concurrents forts. Il n'y a rien de pire que d'avoir des concurrents pas forts parce qu'ils font des bêtises. Lorsqu'ils font des bêtises, ils abîment le marché.

Mais, vous savez, je pense qu'aujourd'hui, l'important, c'est de se mettre dans les yeux d'un consommateur, je pense pas qu'il sorte de chez lui avec un panel NielsenIQ dans la tête. Il sort de chez lui avec des envies, parfois des envies très précises d'aller à tel ou tel endroit : si c'est chez nous tant mieux, mais si on peut le détourner de son chemin, tant mieux aussi.

► Certains, comme Foodmaker, un concurrent assez direct, font le choix d'avoir une présence dans le retail en plus de ses établissements. Considérez-vous que cela fait sens pour justement aller chercher ce consommateur qui sort de chez lui et se dirige dans un magasin et pas dans l'une de vos adresses ?

Il serait vraiment stupide de ma part de dire "jamais". Est-ce qu'il fait le choix d'une présence retail, ou est-ce qu'il fait le choix d'une présence restaurant avec un savoir-faire sur le retail ? C'est une bonne question. En tout cas, ce n'est pas dans nos priorités pour le court terme.

► J'imagine que c'est aussi une question de volumes et d'économie d'échelle.

Cela peut offrir des opportunités en termes de volume. On a vu les rayons salades préparées, sandwiches, en retail doubler, tripler ou

quadrupler de volume, parfois même installer des micro-ondes, des mange-debout... Donc si on ne regarde pas cela, on ne regarde pas bien son marché. Mais aujourd'hui, ce n'est pas dans la roadmap d'Exki pour les 16 prochains mois.

► Face à cette concurrence-là, comment pouvez-vous répondre ? Par l'accessibilité, donc par des prix plus attractifs ?

Le retail, cela n'a échappé à personne, depuis de nombreuses années maintenant, se comporte également (et parfois intelligemment et souvent tactiquement) comme un réel concurrent sur les repas, y compris du déjeuner. On ne peut pas le nier. Mais notre réaction ne doit pas se faire sur le prix. Mais plutôt sur la valeur ajoutée. Le prix, c'est toujours une composante de qualité-prix et d'expérience. On ne partira pas dans la compétition du prix le plus bas ! C'est un autre métier, pas le nôtre. Ce n'est pas compatible avec nos engagements de qualité, ce n'est pas compatible avec nos engagements d'employeur. On mise aussi sur l'expérience. Une des grandes forces d'Exki, c'est aussi le chaud : les quiches, les soupes... Chacun joue avec ses forces.

► Parlons de votre rebranding : quelles sont les étapes, les objectifs ?

Le rebranding présenté en décembre à la Bourse de Bruxelles a un coût, bien sûr. Mais ce sera le format sur lequel on va ouvrir tous les nouveaux emplacements, mais aussi le format pour le rebranding des restaurants existants. Le développement suit deux axes en Belgique et en France. Premier axe : continuer dans le travel retail, où Exki rencontre un grand succès. Pour preuve, l'appel d'offres remporté à Bruxelles-Midi, et des leads prometteurs qu'on pourra prochainement révéler. Pas uniquement en Belgique : en France aussi. Deuxième axe :



continuer, ou amplifier, le succès en centres-villes. En Belgique d'abord, vers le nord de la Belgique où on n'est pas très présents, à l'exception d'Anvers. Je ne dis pas que c'est facile, ni que ça se fera en un claquement de doigts, mais c'est une volonté forte. On noue des contacts pour des partenariats, peut-être en master franchise comme dans le sud de la Belgique. Et on vise un redéploiement en France également : le terrain de jeu est suffisamment large pour que cette pertinence trouve à s'exprimer.

► En France, comment allez-vous attaquer le marché ?

Par étapes : les centres-villes de grandes villes, Paris où on est déjà mais où on peut encore développer, puis les centres-villes d'autres grandes villes.

► Quand vous parlez de redéploiement, c'est exclusivement le nombre de restaurants que vous voulez augmenter ?

Pas seulement : je connais peu d'actionnaires qui se satisfassent d'un plan d'investissement qui ne soit pas rentable. Donc plus de chiffre par plus de restaurants, mais aussi plus de chiffre sur chacun des restaurants : via la variété de l'offre, le rôle du digital, le rôle de la communication. Il faudra que cette croissance soit rentable pour être durable.

► Vos objectifs sur trois ans...

On ne communique pas encore d'objectifs chiffrés précis. Mais dans les grandes lignes, les objectifs c'est un redéploiement en nombre de restaurants, c'est créer plus de visites sur les restaurants existants via l'offre, le digital, la communication.

► En ce qui concerne l'international, au-delà de la France, quels sont vos plans ?

À terme, je ne vois pas pourquoi la pertinence de notre offre ne séduirait que les Français et les Belges. Et un des intérêts du travel retail, c'est d'exposer la marque à une clientèle plus internationale. Mais je n'ai pas envie de brûler les étapes : il faut être fort sur les bases, et ces bases aujourd'hui, c'est la France et la Belgique. Après, via le travel retail, si les opportunités se présentent, on serait fous de les refuser. Typiquement, on a ouvert il y a un an à l'aéroport de Rome, un de nos restaurants les plus performants. Donc si ça marche à Rome, ça peut marcher ailleurs en Europe. Mais prenons les choses par étapes. L'étape 2026, c'est un focus sur la France et la Belgique.

► Comment faites-vous la part des choses entre travel retail et centres-villes ? Objectif 50/50 ?

Non, pas d'objectif écrit d'être à 50/50. Les opportunités se présentent, elles se créent aussi : on ne va pas rester assis à attendre. Avec les partenaires du travel retail, on a noué ou accéléré des relations solides qui ouvrent cet avenir. Pour les centres-villes, on va nouer une multitude de relations avec des franchisés entrepreneurs indépendants. Mais rien n'oppose ces deux chemins. Je ne vois pas de raison d'accélérer sur l'un et de freiner sur l'autre, ni de se dire "ça doit peser tant".

► Le client travel cherche probablement autre chose que le lien en centre-ville ? Pourriez-vous proposer une autre offre ?

Dans les deux cas, la pertinence d'Exki sur ce qu'on appelle le 'natural fast casual' a son mot à dire : en aéroport, en gare, on représente une réelle alternative. C'est la colonne vertébrale. Après, en travel retail, la clientèle peut être plus diversifiée, venir de toute l'Europe, parfois du nord de l'Europe, et être plus pressée. Mais il existe aussi des différences entre différents endroits d'une ville. À Bourse, par exemple, il y a 80% de consommation sur place. Ailleurs, à Paris, on est peut-être plutôt à 60-70% à emporter. Il faut adapter le modèle. L'important, c'est que la colonne vertébrale et l'ADN restent : une offre naturelle, saine, de plus en plus recherchée.



Aujourd'hui, je crois que personne ne peut développer une enseigne sans passer par la franchise.

► Le déploiement d'Exki dont vous parlez, s'opérera-t-il exclusivement via le modèle de la franchise ?

Pas exclusivement, mais le grand axe stratégique, oui, c'est la franchise ! Je crois aussi beaucoup à la franchise, pour l'avoir pratiquée sur l'entrepreneuriat individuel. Mais on ne se privera jamais de l'opportunité de piloter des établissements en interne non plus. Regardez par exemple à la gare Bruxelles-Midi : on y est allés nous-mêmes, et ça ne nous a pas empêché de gagner le contrat. Mais la franchise, c'est une relation que j'aime beaucoup.

► Une relation qui n'est pourtant pas toujours évidente...

J'ai eu la chance de la voir fonctionner de près et je sais les vertus que la franchise peut avoir quand ça fonctionne bien. C'est d'abord l'intérêt de travailler avec des entrepreneurs. Quand un entrepreneur investit dans son affaire, il y met un attachement, une précision, un engagement. Et je trouve que c'est une qualité remarquable. À l'inverse, ce que nous, en tant que franchiseur, lui apportons, c'est un savoir-faire, de la formation, de la communication, de la recherche-développement. La franchise, c'est potentiellement le meilleur des deux mondes. C'est aussi, pour nous, la possibilité de rester connecté à la réalité du terrain : car les franchisés, c'est ce qu'on aime chez eux, ont une liberté de parole. Et c'est très important...

► Une liberté de parole mais dans un environnement parfois très cadré et très contrôlé, non ?

Oui, mais ils restent des chefs d'entreprise. Cela leur donne une liberté de parole. Et en tout cas, ils ont une proximité du terrain, un angle et un œil qui est hyper important et hyper complémentaire pour le développement d'une

marque. C'est ce qui a fait beaucoup de belles histoires.

► Pour le franchiseur, le gros avantage c'est une prise de risque moins importante, évidemment...

En tout cas, il y a un partage du risque, c'est ça.

► Aujourd'hui, vous ne pourriez pas développer totalement une enseigne comme Exki sans faire appel à la franchise ?

Je crois que personne ne le peut. C'est un partage de risques, un partage d'investissement, un partage de résultats. C'est un modèle hyper intéressant où chacun apporte ce qu'il sait faire. Et je pense que c'est un bon système. Reste qu'il est très important de garder des restaurants en propre (ou intégrés suivant les jargons) pour savoir de quoi on parle, pour tester avant de proposer aux franchisés, aussi pour saisir des opportunités directement quand on ne trouve pas le bon partenaire franchisé.

CHRISTOPHE CHARLOT |



Échos du Vin

LE BLOC-NOTES DE *PATRICK FIÉVEZ*



Pays d'Oc : vers la mention 'marque d'origine'

Pour leur quarantième anniversaire, les vins du Pays d'Oc IGP espèrent obtenir la mention 'marque d'origine' l'an prochain. Cette IGP produit 5 à 6 millions d'hectolitres tous les ans, soit autour des 800 millions de bouteilles. La marque la plus vendue, qui se positionne dans le top 10 des vins les plus vendus dans le monde, est J.P. Chenet (Grands Chais de France). La marque d'origine certifie que le vin est produit dans une zone géographique précise comme toutes les appellations d'origine contrôlée/protégée.

Le Cru rhodanien Vinsobres aussi bientôt en blanc ?

Le blanc est devenu la couleur tendance. Après Gigondas l'an dernier (qui désormais se décline dans cette couleur), Rasteau en a fait la demande et aussi Vinsobres, ce Cru de la Drôme Provençale. Dans le cahier des charges, on retrouvera pour cette dernière appellation, grenache blanc, viognier, roussanne, marsanne et clairette. Et aussi des cépages complémentaires minoritaires dans les assemblages : picpoul, grenache gris, clairette rose, bourboulenc et rolle.

Les bouteilles de Champagne s'allègent

Le bilan carbone s'invite dans le monde des vins effervescents. En 2024, le fabricant Verallia proposait des bouteilles de 800 grammes qui étaient 35% moins lourdes que celles commercialisées. Maintenant, le poids a encore diminué : 720 grammes pour Verallia, 725 grammes pour Saverglass. La résistance à la pression, mais aussi la prise de mousse et le stockage sont des éléments qui entrent en considération pour l'efficacité de ces bouteilles.

Viña Concha y Toro rachète le Domaine et le négoce provençal de Maison Mirabeau

Cet important producteur et négociant chilien (12.000 ha de vignes) vient d'acquérir cette marque qui appartenait à un couple de Britanniques et dont le rosé est le premier Provence vendu au Royaume-Uni. Basée à Cotignac (Var), elle dispose de 14 ha de vignes (en AOC Côtes de Provence) et d'un important apport en tant que négociant. Cette région attire depuis quelques années de nouveaux investisseurs, de France (Chanel, LVMH, Pernod Ricard, le chanteur Patrick Bruel) et aussi étrangers comme Brad Pitt, Angelina Jolie et George Clooney.

Bordeaux lance son nouveau style de vin

Renaissance pour ce qui fut le vin historique de Bordeaux, appelé 'Claret' dès le 12^{ème} siècle et exporté vers le Royaume-Uni. Au 20^{ème} siècle, le Bordeaux rouge devint le vin que l'on connaît actuellement : un rouge à la couleur profonde loin du 'Claret' original. Et si le consommateur actuel serait disposé à apprécier ce rouge jeune et servi même un peu frais ? Des producteurs commencent à proposer ce style de Bordeaux avec une cible avouée : les jeunes. Les premières bouteilles commercialisées sont millésimées 2025. Parmi ces producteurs, le Belge Stéphane Defraigne et son Château de Fontenille avec la cuvée 'Blanc Sec'. 10.000 bouteilles sont dévolues à ce 'Claret' respectant le cahier des charges d'un vin qui fut lancé officiellement au dernier 'Wine Paris'.

Penedès (Catalogne, Espagne) est devenu une appellation 100 % bio

Cette appellation d'origine contrôlée dont les vignes (5.000 ha sur 130 domaines pour 15 millions de bouteilles commercialisées tous les ans) sont situées au sud de Barcelone, fut la première, en Espagne, à produire des vins bio. En 1978, Josep Maria Albet, à la demande d'un importateur de vin danois, fut le pionnier, en Espagne, à pratiquer ce type de culture. Désormais donc, cette appellation est intégralement en culture bio. Une première mondiale ? Presque... Car en France, il en existe une autre. Depuis 2023, l'AOC Les Baux-de-Provence est aussi intégralement bio. Et d'autres vont suivre. En Corse, Patrimonio avance également dans cette direction et aussi l'AOC Corse Calvi.

Prosisseco vs Prosecco

Producteurs à Sion, dans le Valais suisse, Bétrisey & Albrecht, élaborent un mousseux issu des cépages chasselas, sylvaner et pinot noir. Son nom ? Prosisseco. Faut-il préciser que cela n'est pas au goût, mais vraiment pas, des producteurs italiens de Prosecco... Ceux-ci attaquent la cave valaisanne en justice.



Depuis 140 ans
**LA SAUÇATION DE
CHAQUE GÉNÉRATION**

LA VOILÀ

CELLE-CI AUSSI

ET CELLE-CI



Devos & Lemmens nous réunit depuis 140 ans



La marque belge emblématique Devos & Lemmens souffle cette année ses 140 bougies. C'est d'ores et déjà une évidence pour chacun d'entre nous : la saison des barbecues qui s'annonce sera plus savoureuse que jamais. Et Devos & Lemmens fait de 2026 un "anniversaire" qui sera célébré avec tous les Belges.

Même après 140 ans, Devos & Lemmens n'a rien perdu de sa vivacité. La marque de sauces est et reste la première qui vient à l'esprit de la quasi-totalité des consommateurs belges. Il ne peut s'agir d'une coïncidence. La marque offre une qualité familière et joue consciemment depuis longtemps sur ses atouts distinctifs : la couleur rouge reconnaissable et le sceau de fermeture, les deux personnages avec leurs voix (Messieurs Devos et Lemmens et une identité sonore inoubliable)... En outre, tous les aspects qui rendent Devos & Lemmens unique sont déclinés de manière cohérente dans toutes les publicités, y compris sur le lieu de vente.

MARQUE DE CONFIANCE ET D'INNOVATION

Comment s'assurer qu'une marque que vos grands-mères et vos grands-pères connaissaient déjà continue à toucher les nouvelles générations de consommateurs ? *"Le fait que votre grand-père et votre grand-mère connaissaient déjà notre marque symbolise la confiance que les consommateurs nous ont accordée et continuent de nous accorder"*, déclare Pauline Helsen, marketing manager. *"Vous transmettez aux générations futures ce à quoi vous tenez."*

En période de surstimulation, la confiance est une bonne chose, mais pas une bénédiction. Heureusement, il y a cet autre atout de Devos & Lemmens : sa capacité d'innovation. Outre les classiques, en premier lieu la bien-aimée mayonnaise, Devos & Lemmens ravit régulièrement les détaillants et les consommateurs avec des innovations savoureuses.

En février, Devos & Lemmens Plant Based Mayo a remporté le très convoité Belgian Vegan Award dans la catégorie Best New Food Product. La preuve que la marque répond adéquatement aux attentes du marché, alors que le nombre de flexitariens augmente rapidement.

LA SAISON DES BARBECUES BIEN RELEVÉS

Pendant la saison des barbecues, impossible de passer à côté de Devos & Lemmens. En magasin, la marque attire l'attention avec des innovations surprenantes et du matériel POS accrocheur — des barbecues élégants aux food trucks complets. Devos & Lemmens soutient ainsi les retailers de manière optimale et, ensemble, ils font de la saison des barbecues un succès garanti. Savez-vous qu'il existe aussi des innovations pour la saison du barbecue ? La Devos & Lemmens Chili Lime Mayo, délicieuse avec des scampis ou du poisson au barbecue, et la Devos & Lemmens Harissa Mayo épicée. Des sauces inspirantes, en phase avec la volonté de Devos & Lemmens de rassembler les gens. Des saveurs audacieuses sont souvent de véritables déclencheurs de conversation et rapprochent les gens !



Vous transmettez aux générations futures ce à quoi vous tenez.

PAR DES BELGES, POUR DES BELGES

Devos & Lemmens respire la belgitude à l'état pur. Les deux personnages Devos et Lemmens le soulignent avec humour. Devos & Lemmens est fabriqué par des Belges et pour des Belges. Cet héritage de 140 ans est plus pertinent que jamais, et la marque l'utilise systématiquement dans la publicité extérieure, la presse écrite, la radio et la télévision, les médias sociaux et dans les points de vente. Nous ignorons encore ce que la marque nous réserve comme surprise, mais gardez à l'esprit que Devos & Lemmens souhaite fêter dignement cet anniversaire avec tous les Belges...



Sauces froides : comment les challengers parviennent-ils à conquérir une place ?

Certains secteurs sont tellement dominés par quelques géants que l'on en oublierait presque l'existence de concurrents. Quiconque pense à la mayonnaise voit immédiatement le logo de Devos & Lemmens, tandis que le ketchup est indissociable du préfixe Heinz. Et pourtant, quelques challengers ont réussi à se faire une place dans l'ombre. Gondola est allé à leur rencontre pour découvrir comment ils y parviennent.

Le marché des sauces est en pleine mutation", affirme avec conviction Damien Bytebier, porte-parole de Carrefour. "Les valeurs établies sont même sérieusement bousculées par la Gen Z, toujours à la recherche de nouvelles impulsions. La plus grande dynamique provient actuellement des sauces ultra-piquantes, des sauces barbecue artisanales aux profils fumés complexes et des alternatives aux classiques comme Tabasco. Ces micro marques se spécialisent dans des niches très spécifiques qui finissent par influencer le marché global. Le 'piquant' n'est plus une niche, mais un véritable moteur de croissance. De petits acteurs dans les sauces piquantes et les spécialités barbecue défient les géants historiques. Cela se produit surtout lors de moments clés comme la saison du barbecue, lorsque les consommateurs veulent surprendre leurs invités."

"Ces challengers gagnent du terrain", poursuit-il. "Leur force ? Ils savent captiver un public spécifique via les réseaux sociaux. Ils ne vendent

pas simplement une sauce, mais une expérience et une innovation constante. Avec des emballages audacieux et des saveurs surprenantes, ils répondent à la demande de nouveautés. Les grandes marques ont souvent du mal à suivre ce rythme."

Cela ne signifie pas pour autant que les géants se laissent évincer du marché, tempère Karima Ghazzi, porte-parole de Delhaize : "Prenez par exemple Sauces Pauwels, qui s'est lancé sur le marché en 2011. Ils ont énormément investi en marketing pour acquérir une notoriété auprès du consommateur. Ils étaient cependant leaders sur le marché de la restauration, ce qui leur a permis d'investir autant. Ce n'est pas le cas des autres acteurs, plus petits."

Halideal, Colona, Jefke, Bister, Didden, Rabeko..., ce ne sont là que quelques-uns des nouveaux noms que l'on aperçoit dans les rayons. "Il faut alors être soi-même très convaincu par le concept", continue-t-elle. "Apporte-t-il vraiment une valeur ajoutée ? Peuvent-ils obtenir une exclusivité dans un coin de ce marché ? Ces éléments sont importants pour pouvoir croître, car en général, ces nouveaux produits sont aussi plus chers que les grandes marques. La différence doit se faire par la qualité et le goût ou la valeur ajoutée du produit, comme par exemple : les sauces light de Jasper's."

Impossible à mettre dans une case

Jasper's Sauzen. Le nom est lâché : il est devenu l'un des plus grands challengers dans la catégorie des sauces froides au cours de l'année écoulée. En moins d'un an et demi, la jeune marque a réussi à se frayer un chemin dans les rayons des supermarchés, et même à y conquérir une petite part de marché. Et tout cela parce que quelqu'un

voulait maigrir sans renoncer à la mayonnaise, s'amuse le cofondateur Guillaume Gauquie.

"C'est mon associé Jasper qui cherchait une sauce 'low calorie' et est arrivé à la conclusion qu'aucun des produits light disponibles n'avait une structure aussi belle que les originaux, et qu'ils étaient surtout moins bons", raconte-t-il. "Pendant trois ans, nous avons cherché, avec un laboratoire de Louvain, à développer une sauce peu calorique qui soit savoureuse. Nous avons fini par la produire avec un partenaire externe et, entre-temps, nous sommes présents dans 500 magasins, dont Jumbo, Spar, Delhaize, Albert Heijn, mais aussi chez des bouchers et dans l'horeca. Nous travaillons d'ailleurs avec trois grossistes qui distribuent chacun dans leur propre secteur."



Les nouvelles marques ne vendent pas simplement une sauce, mais une expérience et une innovation constante.

Damien Bytebier,
porte-parole de Carrefour



En réalité, ils ont développé une nouvelle génération de sauce. *“Classiquement, on voit trois types sur le marché”,* explique Guillaume Gauquie. *“Vous avez les sauces ordinaires, de type Devos & Lemmens ou Heinz, mais aussi les produits light, où l’on sacrifie le goût. Et entre les deux, il y a encore les sauces ‘low calorie’ sur lesquelles deux acteurs misent également. En réunissant ces trois couches, nous avons créé quelque chose de nouveau.”*

Sans campagnes promotionnelles notables, Jasper's Sauzen a su conquérir sa place dans les rayons. *“En un an, nous avons déjà vendu 80.000 bouteilles”,* poursuit Guillaume Gauquie. *“Et cela s’est fait de manière très organique. Sans marketing lourd, simplement en plaçant des présentoirs dans les magasins et en organisant des dégustations où les gens reçoivent des sachets d’échantillons. Grâce à cela, nous atteignons dans certains magasins une vente de 16 bouteilles de mayonnaise par semaine. Chaque mois, nous recevons aussi de nouvelles commandes de la part des établissements que nous livrons, donc cela ne s’arrête pas à une vente unique. Cela montre que nous avons tout de même conquis une part de marché.”*

Un goût riche et plein

Mark Cardon, directeur commercial chez Sauces Pauwels, se réjouit de la nouvelle dynamique

dans la catégorie, mais son entreprise privilégie un positionnement différent. *“Nous misons pleinement sur l’expérience gustative avec des sauces onctueuses et savoureuses”,* déclare-t-il. *“Notre mayonnaise suit par exemple une recette traditionnelle avec 80% d’huile végétale et 7,5% de jaune d’œuf, ce qui garantit une mayonnaise belge de haute qualité et authentique.”*

Cette vision a porté ses fruits pour Pauwels. Depuis quelques années, la marque est présente comme un challenger affirmé dans les rayons des sauces froides. D’où sortent-ils si soudainement? Du monde des marques de distributeurs et en tant que producteur dans l’ombre, semble-t-il. *“L’histoire de Sauces Pauwels remonte à 1909, lorsque l’entreprise a commencé la production de moutarde. Au fil des ans, nous avons évolué pour devenir un acteur majeur des sauces froides en tant que distributeur et nous sommes devenus leaders dans l’industrie belge du ‘snacking’.”*

Mais pas dans le retail, donc. *“Ce n’est qu’en 2021 que Sauces Pauwels a également été lancée en tant que marque dans le retail”,* explique Mark Cardon. *“Le marché des sauces était à ce moment-là moins dynamique qu’aujourd’hui et ce n’était pas évident. Grâce à la collaboration avec les entrepreneurs indépendants et les challengers du marché retail, tels que Jumbo, nous avons pu positionner Sauces Pauwels sur la carte. Ce qui a convaincu les clients*

de la première heure, c’est notre vision à long terme, le support commercial, l’expérience supplémentaire sur le lieu de vente et la gamme de produits de qualité à haute valeur ajoutée.”

Et c’est ainsi que les dominos ont commencé à tomber, dit-il. *“À partir de 2022, nous avons pu convaincre de nouveaux clients dans le retail et nous avons travaillé régulièrement à l’extension de la gamme de sauces et de mayonnaises. Quatre ans et demi plus tard, Sauces Pauwels est une marque en forte croissance dans la catégorie. Et en termes de ‘share of voice’, beaucoup de choses ont également changé dans la catégorie. Nous avons fortement misé sur la publicité, avec une politique promotionnelle plus dynamique, et d’autres acteurs, souvent nouveaux, ont également apporté plus de dynamisme à la catégorie. Nous ne pouvons que nous en féliciter. Tous ensemble, avec notre propre approche, nous apportons plus de diversité et d’expérience dans les rayons des sauces froides.”*

Sauces innovantes

La mayonnaise est une sauce froide traditionnelle, mais le ketchup est également une valeur sûre. Sur ce plan, il existe une concurrence locale pour les grands, venant de Brussels Ketjep, qui est sur le marché depuis assez longtemps déjà. *“13 ans”,*



sourit le fondateur Sylvain Bologne. *“Nous étions l’un des premiers petits acteurs sur ce marché. J’ai travaillé pendant des années dans l’horeca et je m’étonnais toujours qu’un produit comme le ketchup ne soit fabriqué que par de grands acteurs. Surtout parce que dans notre pays, avec toutes ses friteries, il est consommé massivement, je trouvais cela étrange. Il me semblait qu’il y avait de la place sur les tables des restaurants bruxellois pour un produit ‘cool’ et local. Je l’ai développé et j’ai ensuite commencé à le commercialiser dans l’horeca de la capitale. L’accueil a été positif, et c’est ainsi que la machine a été lancée.”*

Il a fallu beaucoup de travail pour conquérir une place, témoigne Sylvain Bologne: *“J’ai visité des centaines de restaurants, encore et encore. Et ensuite, via un distributeur, nous avons également frappé à la porte des détaillants, ce qui a de nouveau fonctionné de mieux en mieux, étape par étape.”*

Brussels Ketjep reste néanmoins avant tout une affaire de ‘foodservices’, précise-t-il. *“Il est difficile de développer de la rotation dans le retail. Les grands acteurs misent tellement sur les promotions que pour une petite marque comme la nôtre, c’est intenable.”* Pourtant, les détaillants ont fini par frapper d’eux-mêmes à la porte. *“Quand notre sauce Dallas est devenue très populaire, il y a environ dix ans, Carrefour est venu nous voir. Et petit à petit, Delhaize et d’autres ont suivi.”*

“Il est important que de telles marques se différencient”, souligne Damien Bytebier. *“Il est risqué de tout miser sur un seul produit. Pour vraiment percer, il faut une gamme complète et logique qui offre une réelle alternative à l’offre classique.”* Sylvain Bologne a bien retenu cette leçon. *“Nous préférons miser sur les innovations*

plutôt que de lancer une énième sauce samourai sur le marché, et les établissements horeca y sont plus ouverts. Ils acceptent volontiers d’intégrer une nouvelle saveur, par exemple pour leurs burgers.”

Tatouage

Tout cela est bel et bien, entend-on chez les détaillants, mais quiconque veut obtenir de l’espace en rayon et surtout des ventes, n’a d’autre choix que de miser aussi sur les promotions. *“C’est un ‘must’ pour une marque qui se lance sur ce marché et veut acquérir rapidement de la notoriété”,* affirme Karima Ghozzi. *“La possibilité de goûter et de découvrir un produit à un prix inférieur est un levier important. Surtout une action de lancement assez forte (1+1) pour installer le nom sur le marché peut y aider.”*

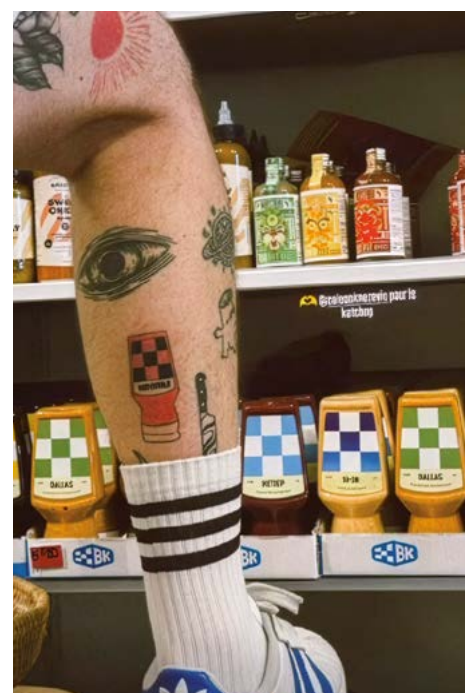
“Cela fait partie du mix gagnant”, explique Damien Bytebier. *“L’innovation attire l’attention, mais pour que les clients achètent vraiment à nouveau, il faut un bon équilibre entre le renouvellement du produit, un prix juste et des promos ciblées. Et alors, la bataille ne se joue plus seulement sur le volume dans le rayon, mais aussi sur la visibilité digitale. Grâce aux influenceurs et au bouche-à-oreille numérique, une petite marque peut devenir virale en quelques semaines. Par ce lien émotionnel fort avec le consommateur, ils compensent leurs budgets marketing plus restreints par un engagement beaucoup plus élevé.”* Sylvain Bologne peut en témoigner. *“Nous avons construit un public qui est vraiment fan de nos sauces”,* s’amuse-t-il. *“Il y a même des gens qui ont un tatouage d’une bouteille de Brussels Ketjep!”*

MATTHIEU VAN STEENKISTE |



Le marché se décompose en trois types de produits. Les sauces ordinaires, les produits light, où l’on sacrifie le goût, et entre les deux, les sauces ‘low calorie’. En réconciliant ces trois couches, nous avons créé quelque chose de nouveau.

Guillaume Gauquie,
cofondateur de Jasper’s Sauzen



APPROUVÉ PAR LES GOURMETS

Le secret d'un plat réussi

Nouveau



Delino
Belgium's Finest
Flavours



www.delinoprofessional.be



Mais est-ce de la mayonnaise ?

Comment les producteurs excluent l'œuf de leur sauce sans faire de concessions sur le reste

Si, outre l'huile, il y a un élément qui définit la mayonnaise, ce sont bien les œufs. Pourtant, la demande du marché pour une mayonnaise sans produits d'origine animale augmente. Mais peut-on fabriquer une sauce présentant la même texture grasse et épaisse que la mayonnaise en se passant de la moitié des ingrédients essentiels ? Oui, répond-on, mais ce n'est pas simple. Et le secteur demande une réglementation.

Pourquoi les producteurs cherchent-ils soudainement la quadrature du cercle culinaire en voulant retirer les œufs de leur mayonnaise ? Parce qu'il y a de plus en plus de végétaliens et de flexitariens qui ne veulent pas consommer de produits d'origine animale, explique Sarah De Bruyne, directrice marketing chez le producteur de sauces Devos & Lemmens. "Et oui, c'est encore une niche relativement petite d'environ 1% de la population belge, mais elle croît très fortement", dit-elle. "Et donc, la demande pour de la 'vegan' mayo augmente aussi."

Elle ne le dit pas avec emphase, mais c'est important : mayo. Pas mayonnaise. "En Belgique, la mayonnaise est en effet définie par la loi", explique-t-elle. "Cela signifie qu'une sauce ne peut s'appeler mayonnaise que si elle contient une certaine concentration d'huile et suit une recette fixée. Tout ce qui n'entre pas dans ce cadre, nous l'appelons mayo. Et ainsi, une sauce mayo n'est pas une mayonnaise."

Philip Buisseret, qui suit le secteur des sauces en tant que secrétaire général de Culinaria chez Fevia, résume clairement les règles. "La

mayonnaise est une dénomination légale protégée par l'AR Mayonnaise du 26 mai 2016", dit-il. "La dénomination est de ce fait réservée à une sauce – généralement un mélange d'huile et de vinaigre – qui devient une émulsion onctueuse grâce à un émulsifiant – le jaune d'œuf. La sauce mayonnaise a des exigences de qualité, car elle doit se composer d'au moins 70% de graisse (généralement de l'huile végétale) et d'au moins 5% de jaune d'œuf." Et il ajoute que cette définition est déjà une concession au mouvement 'light'. "Il existe en effet une deuxième définition qui fixe la véritable mayonnaise belge traditionnelle. Celle-ci se compose en effet d'au moins 80% de graisse et d'au moins 7,5% de jaune d'œuf", poursuit-il.

Et donc, une mayonnaise sans œufs ne peut pas exister aujourd'hui en Belgique sous cette dénomination, explique-t-il. "On ne peut pas placer le mot mayonnaise sur l'étiquette. Pourtant, il y a pas mal de sauces sur notre marché qui se rapprochent de la mayonnaise, mais ne contiennent pas de jaune d'œuf. En dehors de la

Belgique, on peut y apposer le nom ‘mayonnaise’, car la mayonnaise n’y est pas une dénomination protégée par la loi. Il existe toutefois un ‘Code of Practice’ européen pour la mayo(n)naise qui est généralement bien suivi. D’autres noms sont utilisés, souvent sur la base de mayo (Zero Mayo, Vegan Mayo, Veganaise, etc.). Généralement, les ingrédients s’écartent plus ou moins de ce qui est prescrit chez nous dans l’AR pour la ‘mayonnaise’.”



Nous avons dû investir massivement dans la recherche, surtout pour que la couleur ressemble à celle de la vraie mayonnaise.

Sarah De Bruyne,
directrice marketing
chez Devos & Lemmens

Troisième définition

“Chez Culinaria Belgium, nous sommes conscients de la demande croissante des consommateurs pour des sauces sans œuf, pour des raisons éthiques ou de santé”, déclare Philip Buisseret. “Et nous sommes certainement partisans de l’innovation. La reformulation de produits et de sauces doit être possible, mais cette surenchère de variantes avec ‘mayo’ dans le nom peut mener à une ‘race to the bottom’ pour notre ‘label de qualité’ mayonnaise. L’inspection économique peut donc y veiller et retirer les produits non conformes des rayons. Nous ne voulons pas, en effet, que le consommateur soit trompé par un amalgame de dénominations contenant ‘mayo’.”

Culinaria a la solution en tête, dit le vice-président Mark Cardon, qui est également directeur commercial chez Sauces Pauwels. “Nous demandons d’introduire une troisième catégorie, tout comme cela a déjà été fait en France : la mayonnaise sans œuf. De cette

manière, nous pouvons freiner la prolifération des recettes et des ingrédients. Il serait bon que l’AR fixe les critères auxquels une mayonnaise végétalienne doit répondre. Et cela doit revenir au fait qu’aucun œuf n’est utilisé, mais que toutes les autres caractéristiques de qualité de la mayonnaise sont respectées. Nous avons donné à l’administration une liste exhaustive d’ingrédients par lesquels l’œuf peut être remplacé, afin d’éviter une prolifération au niveau des additifs.”

“Cela revient en fait à dire qu’en tant qu’association sectorielle belge, nous voulons faire une distinction claire avec toutes sortes de produits, présentant souvent des pourcentages d’huile inférieurs et une grande variété d’ajouts, qui nous parviennent souvent de l’étranger et sont vendus comme ‘vegan’ mayo”, conclut-il.

Vraiment ‘vegan’

C’est donc possible : fabriquer sans œufs quelque chose qui ressemble à de la mayonnaise ‘that cannot speak its name’ ? Sarah De Bruyne acquiesce. “Techniquement, on y arrive certainement”, dit-elle. “Notre recette est évidemment secrète, mais nous avons en effet réussi à imiter un certain nombre de fonctions que les œufs remplissent dans la mayonnaise – comme le liant, la couleur, la texture et l’onctuosité. Cela

se fait entre autres avec de l’amidon végétal et des épaississants. Nous avons dû investir massivement dans la recherche, surtout pour que la couleur ressemble et pour ne pas finir avec quelque chose de trop blanc. Nous réussissons à fabriquer quelque chose qui approche la consistance de la mayonnaise ordinaire et qui obtient aussi de bons scores au niveau du goût. Nous avons déjà effectué plusieurs tests à l’aveugle et on ne la distingue presque pas entre notre mayonnaise ordinaire et celle au citron.”

Et elle est aussi vraiment ‘vegan’, souligne De Bruyne. “Notre mayo végétale a récemment remporté un BeVegan Award, ce qui signifie qu’elle est désormais certifiée ‘vegan’. Non seulement aucun œuf n’a été utilisé, mais tous les ingrédients mineurs sont 100 % ‘vegan’, et ne proviennent donc pas d’usines où des matières animales sont encore transformées.”

Une petite question en marge de cela. Une telle mayo ‘vegan’ présente-t-elle aussi des avantages pour la santé ? “Ce n’est pas ce sur quoi nous misons”, dit Sarah De Bruyne. “Mais les œufs apportent un peu plus de calories, donc une mayonnaise sans œufs affichera un score un peu meilleur sur ce plan. Nous ne formulons toutefois pas d’allégations de santé, mais ce qui est encore important dans cette catégorie : selon BE Vegan, la mayonnaise végétale est plus durable car, par l’absence de produits animaux, moins d’eau, de terres et de matières premières ont été utilisées quoi qu’il en soit. Pour faire court, il est donc plus durable de choisir une mayonnaise végétale. On réduit ainsi son empreinte écologique.”

Et elle rêve déjà plus loin. “La mayonnaise ‘vegan’ est maintenant un fait, mais on ne voit pas encore d’autres sauces froides. Une andalouse ou une tartare ‘vegan’, cela devrait pourtant être possible.”

MATTHIEU VAN STEENKISTE |

70%

C’est la quantité d’huile nécessaire pour pouvoir appeler votre sauce mayonnaise



Préparer ses pizzas en magasin : pourquoi ça peut valoir le coup

À côté des pizzas fraîches et surgelées, certains supermarchés proposent une gamme de pizzas préparées sur place.

L'expérience client autant que le *"fait maison"* ont fait naître certaines initiatives, parfois venant des enseignes comme Colruyt ou de franchisés de chez Intermarché ou Delhaize. À quel point est-ce intéressant de préparer des pizzas en magasin.

Le rayon pizza n'est peut-être pas le plus innovant mais il suscite toujours autant d'intérêt des clients. Certaines enseignes et certains franchisés surfent d'ailleurs sur le côté *"fait maison"* pour développer des pizzas faites sur place. Intermarché propose cette formule depuis quelques années, *"avec un certain succès"*, selon les instigateurs de la formule. *"Le point de départ était simple, nous souhaitons nous différencier"*, avance Joffrey Deknock, directeur commercial d'Intermarché. *"Plutôt que de passer par un intermédiaire, nous avons fait le choix que chaque point de vente puisse confectionner ses pizzas directement en magasin. Premièrement, cela raccourcit considérablement le circuit entre*

la production et le consommateur. Deuxièmement, cette proximité renforce la perception de fraîcheur et crée un lien direct entre le produit et l'équipe qui l'a réalisé. Notre positionnement est clair : proposer une pizza qui se rapproche le plus possible de celle qu'un client pourrait réaliser chez lui avec des produits frais." Cet axe de pizzas préparées maison s'inscrit dans une stratégie plus globale de développer du frais : 50% de l'offre Intermarché est consacrée au frais, dont une partie spécifiquement axée sur le service traiteur, constituée notamment de sandwiches ou de plats préparés. *"L'idée est de créer une dimension artisanale et de l'animation en magasin pour renforcer la proximité avec le client"*, souligne l'enseigne.

"Le prix des pizzas faites sur place est concurrentiel"

Attention toutefois aux amalgames : Intermarché n'entend pas remplacer la pizzeria. L'enseigne travaille à partir de fonds de pizza prêts à garnir, que les employés assemblent, garnissent et emballent afin d'être chauffées à la maison. *"Nous réduisons ainsi les investissements matériels et limitons la charge de travail, tout en conservant un haut niveau de qualité"*, poursuit Joffrey Deknock. Un travail de fond a été réalisé en amont pour garantir cette qualité. *"Les adhérents doivent respecter des fiches recettes précises, obligatoires pour l'ensemble des points de vente. Les ingrédients, les grammages et les procédures sont définis à la lettre."* L'avantage n'est d'ailleurs pas uniquement dans la proposition de valeur, les pizzas faites sur place sont un vrai produit d'appel, affichées moins cher que les pizzas fraîches proposées par des prestataires externes. *"Un prestataire externe peut proposer une offre différenciante, notamment via un packaging plus travaillé ou un positionnement plus premium"*, poursuit Joffrey Deknock. *"Produire en magasin nous permet de maîtriser nos coûts de revient et proposer une pizza fraîche à un prix très contenu. Un fournisseur externe doit quant à lui intégrer sa propre marge et n'a pas nécessairement les mêmes conditions d'achat que notre enseigne. Le résultat est souvent un produit positionné à un prix plus élevé."*

Des pizzas fraîches chez Colruyt grâce à l'espace boucherie

Si Intermarché s'est clairement différencié avec cette offre de pizzas fraîches, d'autres enseignes ont emboîté le pas. On pense à Delhaize pour certains formats de proximité situés en périphérie urbaine (voir interview) ou encore à un retailer comme Colruyt, qui propose une gamme d'environ dix pizzas, vendues autour de sept euros pièce pour 500 grammes, préparées par l'équipe boucherie : pizza margherita, Hawaï, quatre fromages, propositions végétariennes, à base de poisson ou même des variantes saisonnières comme la pizza tartiflette en hiver et la pizza pulled chicken. Cette gamme s'inscrit donc dans un segment légèrement plus premium que les pizzas fraîches Boni, vendues aux alentours de cinq euros pièce, quasi pour le même poids (environ 500 grammes), et bien entendu des pizzas surgelées Dr. Oetker, vendues plutôt entre 3 et 5 euros. Chez Colruyt, ces pizzas fraîches tirent plus simplement la gamme vers le haut. *"Ces pizzas sont très appréciées par nos clients et sont de grande qualité, notamment grâce à nos pâtes à pizza"*, évoque Maria Clara Geurs, porte-parole pour Colruyt Group. *"Nous remarquons*





Notre positionnement est clair : proposer une pizza qui se rapproche le plus possible de celle qu'un client pourrait réaliser chez lui avec des produits frais.

Joffrey Deknock,
directeur commercial d'Intermarché

que ces pizzas fraîches attirent un public différent de celui de la gamme classique préemballée, ce qui rend les deux assortiments complémentaires et se renforcent mutuellement. Par ailleurs, cette offre nous permet de faire une préparation immédiate, lorsque le client le demande. Autre avantage pratique : l'équipe boucherie travaille avec des produits disponibles dans les magasins Colruyt, ce qui peut éviter les frais de commande. Expérience client, développement du frais, intérêt du fait sur place, voilà autant de raisons.

GÉRY BRUSSELMANS |



Pinsomi
CUORE ITALIANO

NEW

**PREMIUM
TOPPED
PINSA**

EXTRAORDINARY ITALIAN TASTE



**FROZEN
READY
TO BAKE**



**VENEZ LES
DÉGUSTER AU
STAND GTI**

**TAVOLA FAIR
HALL 6, NR. 612**



Notre pizza maison offre clairement de bonnes marges

Laurent Schmitz, gérant du nouveau Proxy Delhaize de Tour et Taxis (Bruxelles), inauguré en avril 2025, se dit satisfait du nouveau Concept Kitchen, qui propose entre autres aux 6.000 travailleurs des environs des pizzas fraîches, assemblées et cuites sur place.

► En quoi consiste la nouvelle offre de pizzas faites sur place ?

En avril 2025, nous avons ouvert le Delhaize de Tour & Taxis, un site à Bruxelles où viennent chaque jour environ 6.000 travailleurs, sans oublier la centaine de nouveaux résidents du site. C'est la raison pour laquelle nous avons développé le Concept Kitchen, ouvert du lundi au vendredi, qui est aujourd'hui développé dans d'autres endroits à Bruxelles situés en plein centre. L'idée du Concept Kitchen est de proposer une offre de midi, avec des sandwichs réalisés sur place, des bols de soupe, des portions de pâtes et des pizzas cuites au four. La pâte n'est

pas réalisée sur place, il s'agit d'une pâte de type pinsa, sur laquelle nous rajoutons des ingrédients qui viennent de notre magasin tels que la sauce tomate, le fromage, le jambon, etc. Il s'agit donc d'un assemblage. Les pizzas, de type carrées, sont de deux tailles différentes, la plus petite coûte 6,50 euros et la grande coûte 8,50 euros. Il y a six recettes différentes.



Lors d'une commande, une employée chauffe la pizza durant 1'30", le client peut donc rapidement l'emporter pour la manger.

Laurent Schmitz, gérant du nouveau Proxy Delhaize de Tour & Taxis

► Qu'est-ce que cela implique en termes de personnel et d'infrastructures ?

Le Concept Kitchen est un élément à part entière de notre magasin (753 mètres carrés de surface de vente), raison pour laquelle nous avons une employée à temps plein, spécifiquement dédiée



à la préparation et au service. Chaque matin, elle prépare environ 150 sandwichs, des bols de pâtes ou encore vingt à trente pizzas. Entre 11h30 et 13h30, elle accueille les clients et s'occupe du service. Lors d'une commande, cette personne chauffe la pizza durant 1'30", le client peut donc rapidement l'emporter pour la manger. Les pizzas qui ne sont pas achetées le midi sont ensuite placées en rayon, ce qui évite généralement les pertes.

► Êtes-vous satisfait de cette nouvelle offre de pizzas fraîches ?

Tout à fait, et ceci pour plusieurs raisons. Premièrement le Concept Kitchen fait partie du cœur de métier de notre Proxy Delhaize, de par la nature de notre clientèle, principalement composée de travailleurs, et donc de vente à midi. Il s'agit donc clairement d'un service complémentaire, dans le sens où nous proposons une offre du midi chaude. Les produits vendus dans cet espace, à l'instar des pizzas, nous offrent une bonne marge. Pour donner un indice, cela rapporte plus que le salaire de la personne employée full-time pour cette tâche. Je pense que le Concept Kitchen est très adapté au format pour des travailleurs, je ne suis pas sûr qu'on puisse l'étendre pour de plus grands formats.

GÉRY BRUSSELMANS |





PARTAGEZ L'EXPERTISE CULINAIRE DE GALBANI

Mozzarella Cucina
et

Mozzarella Fior di Latte Pizza Perfetta

Deux références incontournables pour garantir la réussite
des plats de pâtes, gratins et pizzas.



NOUVEAU



IL GUSTO
della
DolceVita



Forte croissance et nouvelles innovations de Croky dans le segment des chips ondulées

Les frites sont plus qu'une tradition du vendredi soir pour le Belge : notre culture de la frite a même été reconnue comme patrimoine mondial. Quoi de plus logique dès lors que la marque belge Croky lui rende hommage avec trois éditions limitées. La gamme Explosions se diversifie par ailleurs aussi avec trois saveurs supplémentaires. Le dénominateur commun ? Des chips ondulées intensément épicées.



Wim Gallet
chief croky officer

Mietje Kesteleyn
marketing director

CROKY EXPLOSIONS: LE MOTEUR DE CROISSANCE DU SEGMENT DES CHIPS ONDULÉES

Dans la catégorie des snacks salés, le segment des chips ondulées est celui qui connaît la croissance la plus marquée avec 8,5 pour cent de volume en plus par rapport à 2024. Au sein de ce segment, c'est Croky qui affiche la plus forte croissance

avec sa gamme Explosions. Wim Gallet : *“Nous allons encore étoffer notre gamme Explosions en 2026 avec les saveurs Pickles et Bolognese qui, avec les saveurs Naturel et Paprika, sont des valeurs sûres dans nos chips ‘classiques’. Avec ses 60 pour cent de part de marché, Croky Bolognese jouit déjà d'une solide fanbase.”*

La troisième nouvelle venue est la saveur Korean BBQ, qui répond à l'appétit grandissant des jeunes générations pour le piquant et une pincée de surprise. *“La Gen Z a l'habitude de la cuisine du monde et apprécie les goûts prononcés”,* explique Mietje Kesteleyn. *“Le succès de la cuisine coréenne est très frappant, des menus de KFC aux produits coréens spécifiques dans les supermarchés. Nous amenons*

cette tendance au rayon des chips avec une saveur alliant le sucré, le piquant et l'umami.”

FAMILIER ET INNOVANT

Si le Korean BBQ est déjà une tendance, il correspond parfaitement à l'ADN de Croky. *“Nous nous distinguons par la richesse de nos arômes et la profondeur de nos saveurs”,* nous dit Mietje. *“Avec cette nouveauté, nous apportons de la variété et l'intensité d'expérience que les jeunes en particulier recherchent.”*

Croky prend son rôle de marque A novatrice au sérieux. Wim : *“D'un côté, nous faisons passer de grands favoris familiers comme Pickles et Bolognese des chips classiques aux chips ondulées. D'un autre côté, nous créons la surprise avec des saveurs innovantes dont la Gen Z est friande. Les ondulations retiennent plus longtemps l'arôme et les dosages sont aussi plus importants. Plus de croquant, plus de goût.”*

SNACKBAR DEVIENT VIRAL

De la Corée à la friture belge, ça aussi, c'est Croky. Wim Gallet : *“En qualité de marque*



PLUS DE GOÛT, PLUS DE CRAQUANT



En tant que marque belge, nous voulons proposer des produits localement pertinents, reconnaissables et appréciés d'un large public.

belge, nous voulons proposer des produits localement pertinents, reconnaissables et appréciés d'un large public. Amener cette culture de la frite dans les chips est un rôle fait pour un acteur belge."

Snackbar Limited Edition sort trois grands classiques de la friture : Boulette apéro, Fricandelle spéciale et Sauce saté. Des saveurs connues sur une nouvelle base. *"Reproduire ces saveurs a demandé beaucoup de travail en raison de leur complexité", explique Mietje. "Une boulette apéritive est ainsi croquante à l'extérieur et viandeuse à l'intérieur, tandis qu'une fricandelle est encore plus complexe avec son mélange de viande, de sauce curry-ketchup, de mayonnaise et de petits oignons. Réunir tous ces éléments dans un seul arôme était quand même un sacré défi."*

Les réactions ? Le concept suscite beaucoup d'enthousiasme. Mietje : *"Les premiers consommateurs partagent leur avis sur TikTok et Instagram – élogieux pour la plupart, critique pour certains. Ça fait en tout cas le buzz, qui est le meilleur moyen d'attirer l'attention et de toucher un nouveau public."*

En attendant, les retailers sont enthousiastes. Alors que les autres éditions limitées ne sont généralement vendues que pendant quelques semaines, Snackbar va rester nettement plus longtemps en rayon.

BIEN VU ET REMARQUABLEMENT SOUTENU

Les trois nouvelles saveurs Explosions et la gamme Snackbar sont la réponse de Crocky aux mouvements du marché : un segment des chips ondulées en plein essor, une demande en saveurs intenses et un hommage à la culture de la frite. *"Il faut une marque solide pour réaliser ça. Avec en plus des campagnes d'envergure efficaces, des échantillons en quantités et des équipes de terrain – tout pour soutenir le retailer", conclut Wim.*

C'est en goûtant que l'on sait si c'est bon. Curieux-se ? Goûtez et jugez par vous-même.

SORTI DE LA FRITERIE, MAINTENANT EN CHIPS !



Le lunch to go végétarien tourne-t-il en rond ?

Wrap tomate-mozzarella, salade au fromage de chèvre ou bowl avec des falafels : dans le rayon lunch to go, le végétarien commence à avoir du choix... mais rarement de surprise. Si les enseignes intègrent cette demande et alignent leurs prix sur les alternatives carnées, elles peinent encore à installer des recettes plus audacieuses et durables en rayon.

Un client pressé à la recherche d'un déjeuner sur le pouce n'a visiblement pas toujours le loisir d'être exigeant. Dans nombre de

magasins de proximité, l'offre végétarienne reste en effet limitée. Chez Delhaize, on assure que 20 % des produits lunch to go (soupes, salades, repas chauds et différentes variétés de références de pain) sont végétariens. Colruyt recense plusieurs références végétariennes dans son offre froide à emporter, notamment une dizaine de wraps et de salades avec des falafels, des légumes grillés, des fromages de chèvre, etc. Chez Carrefour, les options végétariennes représentent au minimum 16 % de l'assortiment total lunch to go. "En 2025, ces options représentent au moins 10 % de notre chiffre d'affaires sur ce segment", précise Damien Bytebier, porte-parole de l'enseigne Carrefour. Les enseignes multiplient pourtant les initiatives pour séduire ces consommateurs, avec des wraps, salades et bowls riches en protéines. Malgré cela, un constat s'impose : l'offre végé reste largement centrée sur les classiques, et les nouvelles saveurs peinent à s'imposer.



En 2025, les options végétariennes représentaient au moins 10 % de notre chiffre d'affaires sur le segment lunch to go.

Damien Bytebier, porte-parole de Carrefour

L'offre végé dans les rayons lunch to go :



Les classiques comme la tomate-mozzarella ou les salades avec du fromage de chèvre sont les plus populaires. Parmi les autres références végétariennes, certaines réalisent de très bonnes rotations, comme le buddha bowl de Foodmaker avec patate douce, épeautre, lentilles et houmous, un wrap tomate-mozzarella ou une salade des pâtes pesto sous la marque Delhaize. En revanche, les saveurs plus originales ou moins connues rencontrent davantage de difficultés.



Dans les salades de pâtes, l'offre végétarienne est bien implantée et rencontre un bon succès auprès des clients. La salade au fromage de chèvre reste un classique incontournable et se vend très bien. Pour les wraps, les options à base de viande ou de poisson restent plus prisées que leurs équivalents végétariens. Quant aux salades repas, dont la date de péremption est plus courte, les recettes plus originales – comme les légumes grillés ou les bowls de falafel – séduisent moins. La gamme Boni Plan't comprend des options pratiques tels que le Buddha Bowl aux falafels et houmous.



Outre le traditionnel Wrap Tomates Mozzarella, Carrefour propose des recettes plus typées comme le Wrap Chèvre Légumes ou encore une innovation phare, le Wrap Libanais Planted Kebab (à base de protéines de pois). L'enseigne décline également des options allant de la Baguette Gouda aux Tartines Old Beemsterkaas ou au Pain Fromage Crème. En salade et bowls, l'offre comprend la Salade Repas Falafel, le Salad Bowl Falafel, et l'incontournable Tomate-Mozzarella. En plats chauds et souples, il y a les Tortiglioni Arrabbiata et une gamme de Veloutés Bio (tomate-basilic, carottes, potiron et cerfeuil).



Paie-t-on moins cher ou plus cher quand on mange végé ?

Toutes les enseignes interrogées s'accordent à dire que les options végétariennes lunch to go sont vendues aux mêmes prix que les produits à base de viande ou de poisson. Jasmin Nieuwejaers, category manager to go & pizza chez Delhaize explique : "Les prix de nos produits sont déterminés sur base de plusieurs paramètres, incluant les ingrédients utilisés et le type d'emballage. Un client qui choisit une option végétarienne dans notre assortiment 'to go' ne paiera pas plus cher qu'un client optant pour une option avec viande, poulet ou poisson." Même son de cloche du côté de Carrefour. Damien Bytebier explique que l'enseigne applique une politique de prix juste, afin que le choix végétarien ne soit ni influencé ni pénalisé par le coût : "Le prix de vente de nos options végétariennes est identique aux produits non-végétariens." Chez Colruyt, les prix sont adaptés aux prix de la concurrence, toujours pour répondre à la promesse de l'enseigne en termes de 'Meilleurs Prix'. Maria Clara Geurs, porte-parole du groupe, ajoute : "Il s'agit donc des prix les plus bas pour chaque produit, y compris les produits végé."

Comment les retailers adaptent leur offre to go végé ?

"Notre assortiment 'to go' est défini en fonction des tendances que nous observons sur le marché", répond Jasmin Nieuwejaers. "Nous analysons différents types de produits, de goûts et de compositions, et nous essayons de développer un assortiment aussi enrichissant que possible pour tous nos clients." Toutefois, il n'est pas toujours évident

de convaincre un client sans dégustation, admet la category manager. Chez Delhaize, on mise également sur la collaboration exclusive avec Foodmaker. "Ils mettent l'accent sur des repas ultra-frais et sains, riches en légumes", précise Jasmin Nieuwejaers. "Ensemble, nous proposons une large gamme de produits, y compris des alternatives végétariennes et véganes. Par exemple, leurs falafels faits maison, ou encore leur gamme PRO, destinée aux personnes ayant un style de vie actif."



Un client qui choisit une option végétarienne dans notre assortiment 'to go' ne paiera pas plus cher qu'un client optant pour une option avec viande, poulet ou poisson.

Jasmin Nieuwejaers, category manager to go & pizza chez Delhaize

Pour Carrefour, la stratégie de développement repose sur l'analyse des tendances et une sélection basée sur le goût. D'une part, Damien Bytebier relève le défi de l'inclusivité : "Pour qu'une recette soit pérenne, elle doit plaire aussi bien aux végétariens qu'aux flexitariens. Des recettes trop segmentantes risqueraient de générer une perte alimentaire (casse) trop importante en magasin, ces produits ayant des dates de péremption courtes." D'une autre part, Carrefour mise sur des propositions innovantes afin de toucher un public non initié, notamment via la communication autour des alternatives végétales. "Nous croyons fermement à l'évolution de cette demande et notre charte Qualité est aussi stricte pour le végétarien que pour le conventionnel (contrôle du sel, des matières grasses, etc.)", ajoute le porte-parole.

Chez Colruyt, l'objectif est de proposer une offre en magasin pour tous, et les végétariens n'y font pas exception. L'année dernière, l'enseigne a lancé

sa marque propre Boni Plan't, comprenant plus de 100 produits d'origine végétale. Cette gamme inclut également un assortiment lunch to go.

Comment réinventer le lunch végétarien ?

D'abord, en y intégrant différents ingrédients, particulièrement riches en protéines, afin de répondre aux besoins des consommateurs végétariens. Parmi eux : œufs, fromage, légumes grillés, houmous, falafels ou lentilles. L'objectif des retailers est de proposer des repas à la fois rassasians et nutritifs, en phase avec la forte demande pour une alimentation riche en protéines. Par ailleurs, cette demande répond à la fois aux végétariens et flexitariens qui ont un mode de vie actif. "De nombreux clients adoptent une approche plus consciente vis-à-vis de leur consommation de poisson et/ou de viande et souhaitent suffisamment varier durant la semaine (les flexitariens). Nous voyons donc un réel potentiel pour le lancement d'alternatives végétariennes dans nos gammes, et nous ne prévoyons pas que ce mode de vie changera dans les années à venir", ajoute Jasmin Nieuwejaers.

Le constat est clair : si les retailers conçoivent leur offre végé pour les végétariens, ils ciblent également les flexitariens, désireux de concilier alimentation consciente et praticité. Ils normalisent les prix, proposent des alternatives riches en protéines et misent sur l'innovation pour séduire un public plus large, afin de donner davantage de place et de visibilité aux options végétariennes en magasin. L'enjeu pour les enseignes est de trouver le juste équilibre entre créativité, goût et adoption par le plus grand nombre, pour que le végétarien cesse d'être un choix de niche et devienne une option courante dans le rayon lunch to go.

GHITA JAZOULI |





HOOGSTRATEN



“L’innovation au service d’un rendement accru pour les producteurs” : les ambitions de Coöperatie Hoogstraten

Fraises, poivrons, tomates : pour ces trois cultures, vous pouvez vous rendre chez Coöperatie Hoogstraten depuis de nombreuses années. Cette grande spécialisation doit à nouveau être le point fort de l’organisation en 2026, et cela implique même aujourd’hui l’IA.

“La priorité que nous accordons à ces trois produits ne changera pas”, sourit Jan Engelen, manager sustainability, innovation & branding. “En 2023, nous avons procédé à un exercice stratégique. Il en est ressorti une évidence : nous voulons rester des spécialistes pour ces trois cultures. Car c’est justement cette spécialité qui nous permet de réaliser les autres piliers de notre stratégie.”

Quels sont ces piliers ? Tout d’abord : croître. “Nous voulons augmenter le volume, mais pas n’importe comment”, ajoute-t-il. “Il faut que cela s’inscrive dans notre stratégie et que cela permette à nos producteurs

d’obtenir de meilleurs rendements. La superficie que nous dédions aux fraises augmente déjà de manière organique. En premier lieu chez nos producteurs actuels. Nous estimons qu’ils permettront ensemble d’augmenter la production d’environ 10 % en 2026 et 2027. Par ailleurs, la Coopérative mise sur des acquisitions ciblées. Depuis un an, deux membres de notre personnel s’emploient activement à approcher de nouveaux producteurs et à les convaincre de devenir membres. Compte tenu de notre situation géographique, nous nous concentrons surtout sur les Pays-Bas, qui comptent encore beaucoup de producteurs indépendants.”

RECHERCHE : VOLUME SUPPLÉMENTAIRE DE POIVRONS

Les poivrons ont connu une année difficile, reconnaît M. Engelen. “Les tarifs étaient bas alors que la production était élevée. Cela a pesé lourdement sur nos producteurs. La superficie qui leur est dédiée menaçait également de se réduire, mais deux nouveaux producteurs néerlandais l’ont maintenue plus ou moins stable. Un soulagement, car nous serions désolés de voir les poivrons disparaître de notre gamme. Pour les détaillants belges aussi, la sécurité d’approvisionnement est d’ailleurs essentielle.”

C’est encore une fois une question d’acquisition, explique M. Engelen. “Surtout aux Pays-Bas, où l’on produit encore plus de poivrons. Pour y parvenir, nous dévoilons également nos atouts, tels qu’un dispositif de triage central, pouvant être utilisé

par les producteurs qui ne disposent pas de leur propre installation. Nous avons déjà enregistré des premiers résultats quoique prudents dans ce domaine et les perspectives sont bonnes à l'horizon 2027.”

Et puis il y a la tomate, une culture pour laquelle deux grands groupes de producteurs sont apparus ces dernières années au sein de Coöperatie Hoogstraten, représentant ensemble 160 à 180 hectares de superficie en Belgique et même une partie au Maroc. “Ils se consacrent délibérément à des variétés spéciales”, ajoute-t-il. “Nous avons presque atteint le point où la tomate standard est devenue l'exception. En effet, celle-ci perd du terrain face aux tomates cerises, San Marzano ou Roma. Pourtant, la demande de tomates classiques demeure, en particulier de la part des détaillants belges. Dans ce cas aussi, nous essayons d'étendre un peu la superficie.”

DU MARCHÉ DE L'OFFRE AU MARCHÉ DE LA DEMANDE

“Le commerce de détail national est un partenaire clé”, déclare M. Engelen. “Nous sommes présents chez chacun des détaillants avec un ou plusieurs produits, et nous entretenons également de très bons contacts avec eux. Il le faut également, car nous avons évolué vers un marché de la demande: nous fournissons ce dont ils ont besoin, alors qu'auparavant nous proposons ce que les producteurs produisaient. Aujourd'hui, nous transmettons le retour d'information de nos clients aux producteurs, en vue de déterminer l'offre.”

L'INNOVATION COMME LEVIER

“Outre la croissance, l'innovation est primordiale. La spécialisation nous permet d'acquérir des connaissances approfondies et d'aborder la durabilité de manière structurelle. Nos cultures sont après tout assez complexes”, explique M. Engelen.

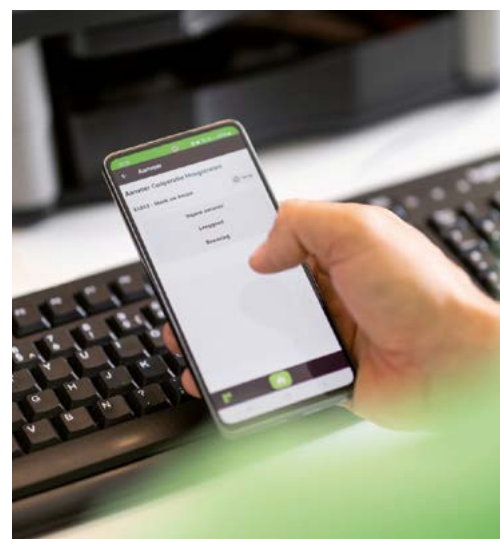
Hoogstraten étudie ainsi la possibilité de prolonger la saison des poivrons. À l'heure actuelle, cette période s'étend de mars à octobre. C'est court, surtout compte tenu des investissements importants consentis dans les serres et la cogénération. Dans le cas des tomates, certaines variétés commencent plus tôt et nécessitent un éclairage. En ce qui concerne les poivrons, il y a encore des progrès à faire. Des tests avec éclairage à petite échelle sont en cours au Proefcentrum Hoogstraten.

Sur ce site, des tests intensifs sont également en cours sur la manière d'augmenter de manière significative le volume de fraises produites par mètre carré. “Nous y parvenons, par exemple, en cultivant à la verticale”, explique M. Engelen. “Si nous réussissons, notre volume global se verrait considérablement augmenter. En effet, pour pouvoir bien fonctionner, nous pourrions vendre environ 50 millions de kilos de fraises par an. L'année dernière, nous avons atteint 34,6 millions. Il nous faut dès lors viser 15 millions supplémentaires. Supposons que nous puissions doubler notre superficie actuelle grâce à cette technologie, nous dépasserions ce chiffre. Cependant, nous n'en sommes pas encore là. Cela ne concerne pas le court terme.”

NUMÉRISATION ET IA

Hoogstraten souhaite par ailleurs poursuivre la numérisation. “Celle-ci nous offre encore de nombreuses opportunités. Tout d'abord, nous voulons prendre le contrôle de nos données. Nous développons dès lors un système d'entrepôt de données dans lequel nous voulons centraliser toutes nos données, afin de pouvoir y greffer des applications prêtes à l'emploi que nous pourrions utiliser pour créer des tableaux de bord.”

Bien entendu, l'IA est l'une des technologies qui font leur apparition à Hoogstraten. “Il est éventuellement possible d'optimiser certains processus. Prenez le contrôle des produits par exemple. Il s'agit d'un processus vraiment intensif en main-d'œuvre. Le numériser, même partiellement, nous apporterait un gain énorme. En outre, Hoogstraten établit des opportunités dans des analyses prédictives. En nous basant sur des données



historiques, nous pouvons mieux prévoir les pics de récolte et commercialiser le bon volume au bon moment.”



Innover fait peut-être cliché mais c'est le seul moyen de survivre. Il faut chaque fois se réinventer et s'améliorer.

DES LÉGUMES AU PETIT-DÉJEUNER ?

Le dernier point sur lequel Hoogstraten travaille dur est celui de l'image et de la consommation de fruits et légumes. “Nous devons encore mieux communiquer à ce sujet”, déclare M. Engelen. “La consommation en Belgique est plus faible que chez nos voisins. Notre secteur a pour mission d'augmenter cette consommation, car c'est ce qui manque dans notre pays. Nous mangeons beaucoup moins de fraises, de poivrons et de tomates par habitant. Si vous regardez les autres pays du monde, nous devrions être vraiment capables de doubler cette consommation.” Il fait référence à cet égard au Japon, où l'on consomme des légumes aussi au petit-déjeuner. “Pourquoi n'en ferions-nous pas autant ? Nous avons besoin d'une campagne forte pour convaincre les gens.”





Ramadan : entre opportunité commerciale et manque de maturité

Chaque année, le Ramadan (qui s'est récemment terminé) influence les habitudes de consommation de nombreux ménages en Belgique. Pour le retail alimentaire, cette période représente à la fois une opportunité commerciale et un défi stratégique. Si les enseignes commencent à multiplier les initiatives, assortiments spécifiques, campagnes ciblées ou services adaptés, le marché belge reste encore largement en phase d'apprentissage.

Le premier obstacle des retailers est celui de quantifier la clientèle à cibler quand il s'agit de faire des actions autour du Ramadan. Impossible de mesurer le nombre de consommateurs musulmans qui pratiquent le jeûne, mais leur poids économique est bien réel. "On n'a pas de chiffre exact, mais en combinant les données démographiques, on arrive à environ 1,2 à 1,3 million de personnes originaires de la région MENA en Belgique (MENA : Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte, Syrie, Iraq, Iran, Liban, Palestine, Turquie, ndr)", précise Taha Riani, consultant et expert en stratégie marketing des marchés multiculturels. Cela donne une première idée de l'importance du groupe ethnique et culturel. Selon l'expert, cette population représente un segment en croissance, particulièrement dans les grandes villes, avec un fort poids des familles, une cible clé pour la distribution alimentaire.

Bien que le Ramadan ne dure qu'un mois, la pression du marché reste forte pour les retailers. Cibler de nouveaux marchés constitue donc une opportunité majeure, permettant à la fois d'exploiter des segments sous-investis et de bâtir une relation durable avec cette clientèle, souligne Taha Riani. Ce dernier a d'ailleurs élaboré une scorecard spéciale Ramadan où il classe les retailers belges du meilleur au moins performant, en s'appuyant sur les pratiques observées auprès des détaillants au cours des 2 à 3 dernières années. "Je me suis

basé sur les campagnes menées en externe, les activations réalisées, les changements apportés à l'expérience client etc.", explique-t-il. Albert Heijn y occupe la première place parmi les retailers belges, démontrant qu'une stratégie ciblée et assumée peut créer un avantage concurrentiel réel (voir classement ci-dessous). Alors que le retailer est arrivé en Belgique il y a seulement 15 ans, il s'est vite fait une place auprès de la communauté musulmane, notamment en étant le premier en Belgique à avoir autorisé le port du voile pour ses collaboratrices en magasin, un choix perçu comme un signal fort d'ouverture. Selon Ann Maes, porte-parole de l'enseigne, cette décision a contribué à renforcer la confiance et la fidélité des clients. "Chez Albert Heijn, nous voulons être un reflet de la communauté et de l'environnement dans lequel nous opérons. Du moment qu'on a compris que nos clients recherchent tel ou tel produit, on fait en sorte de l'offrir."

Assortiments au niveau national

L'impact le plus visible durant le Ramadan concerne l'évolution du panier d'achat et le changement de comportement des consommateurs. "Ils achètent davantage et recherchent des produits spécifiques", explique Taha Riani. "Les retailers le voient clairement dans leurs chiffres : certains produits sont



Taha Riani, consultant et expert en stratégie marketing des marchés multiculturels.

rapidement épuisés ou doivent être disponibles en plus grande quantité." Ce sont principalement les produits ethniques qui connaissent un pic de ventes lors de cette période. On parle notamment de produits destinés à des groupes spécifiques, comme les communautés marocaines ou turques.

Colruyt explique que ses magasins situés dans les régions à forte population musulmane (Bruxelles, Liège, Anvers, entre autres) misent sur le Ramadan en stockant davantage de produits populaires, tels que le céleri vert, le sucre et les fruits secs. Cela se traduit-il en volume ? "Nous vendons 25% de dattes en plus par rapport à une semaine hors ramadan, et 15% de fruits secs en plus", témoigne Maria Clara Geurs, porte-parole de Colruyt Group. Les ventes de noix, pistaches, amandes effilées et chocolat augmentent aussi, surtout en fin de période du Ramadan. Colruyt observe aussi une hausse des ventes de farine, levure, huile d'olive, concentré de tomates, café et thé, tandis que les fruits surgelés (fraises, mangues, framboises) se vendent deux fois plus que d'habitude. "En 2025, le volume de produits halal vendus a par ailleurs progressé de 15% pendant le Ramadan", précise-t-elle. Chez Carrefour, le porte-parole Damien Bytebier souligne que "les produits frais sont les plus demandés". L'enseigne a également renforcé son assortiment 'Maghreb' en ajoutant 19 références aux 146 déjà proposées. "Nous

La scorecard du Ramadan						
Édition retail	Offre et activation		Communication externe		Expérience client	
	2025	2026	2025	2026	2025	2026
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	!	✓		✓		
	!	✓		✓		
colruyt	✓	✓	!			
	✓	✓	✓			
	✓	!				

observons une croissance de ce segment pendant cette période : en janvier, ses ventes ont progressé de 9,2% par rapport à l'an dernier", précise-t-il. Le porte-parole souligne toutefois que cet assortiment n'est pas imposé à l'ensemble des magasins. Chaque point de vente reste libre de l'intégrer à son offre, même si certains magasins, notamment en région bruxelloise, enregistrent de meilleurs résultats.

Du côté d'Aldi, "les produits phares du Ramadan – légumineuses, épices, noix ou dattes – sont disponibles toute l'année mais leur popularité augmente nettement durant cette période", observe Emmely Verhaeghe, external communications specialist. "L'an dernier, les ventes d'épices (curcuma, ras-el-hanout, cumin) ont plus que doublé, avec une hausse aussi pour la farine, le sucre et les produits laitiers." Chez Delhaize, l'offre permanente (poulet halal, fruits séchés, feuilles de brick, lait battu) est renforcée par des produits plus spécifiques pendant le Ramadan, explique Karima Ghozzi, porte-parole de l'enseigne. De son côté, Lidl adapte sa logistique aux pics saisonniers et propose notamment un assortiment d'une vingtaine de produits frais, précise la porte-parole Walériane Dubois. "Notre logistique nous permet de répondre avec souplesse à ces pics de demande saisonniers pour garantir la disponibilité des produits. Notre sélection actuelle repose sur un bloc de 23 références de produits frais (yaourt à boire, fromage, charcuterie...)"

Enfin, Albert Heijn explique avoir orienté une partie de ses promotions sur les produits du repas du matin, appelé Suhoor (repas matinal juste avant l'aube, avant de commencer le jeûne quotidien, ndr). "Sur la base de focus groups réunissant collaborateurs et clients musulmans, on a identifié l'importance du repas du matin pour les consommateurs pratiquant le jeûne, afin de maintenir leur niveau d'énergie tout au long de la journée. Fruits, céréales, produits laitiers, pains et jus font ainsi l'objet d'actions promotionnelles spécifiques durant cette période", explique Ann Maes, avant d'ajouter : "On a des magasins plus ruraux où l'offre halal est moins étendue que dans les villes, simplement parce que le mix de la population est différent."

Un marché en quête de maturité

Si certaines enseignes commencent à comprendre le potentiel de ce segment, beaucoup restent encore prudentes. C'est un marché qui est toujours en quête de maturité, constate Taha Riani. "Certains retailers voient l'opportunité de renforcer leur capital de marque



C'est une opportunité de cibler des marchés encore sous-exploités et de construire une relation durable avec ce segment.

Taha Riani, consultant et expert en stratégie marketing des marchés multiculturels

auprès de la communauté musulmane, un public particulièrement intéressant pour le retail en raison du poids des familles." L'enjeu dépasse donc la simple vente de produits spécifiques au Ramadan : il s'agit de construire une relation et une image de marque crédibles sur le long terme.

Dans ce sens, Colruyt et Lidl ont étendu leur offre halal à davantage de points de vente. Lidl est passé de 30 magasins en 2025 à 60 aujourd'hui. "Nous continuerons d'étendre notre sélection de produits frais halal à d'autres zones du pays dès qu'une demande claire sera identifiée. L'objectif est de continuer à faire évoluer l'offre pour qu'elle reste le reflet fidèle des attentes de nos clients locaux", souligne Walériane Dubois. De son côté, Colruyt précise avoir récemment ajouté une gamme supplémentaire dans trois magasins test : Schaerbeek, Ledeborg et Anvers. "L'accent est mis sur les marques pertinentes pour les clients d'origine turque. Plusieurs références halal supplémentaires ont été incluses dans le test : sauces, bonbons, conserves de viande, etc.", précise Maria Clara Geurs. Cette année, la boucherie est passée de 13 à 16 références halal et la distribution est passée de 30 magasins à 66 à ce jour. "Suite à cette augmentation, nous touchons 2 fois plus de clients et notre volume a triplé."

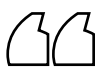
La fidélisation de cette clientèle ne repose pas sur des campagnes ponctuelles autour



du Ramadan mais sur une stratégie de long terme intégrée à l'ensemble de son approche commerciale. Pour ce faire, Albert Heijn s'appuie sur une écoute continue des clients et de ses employés pour adapter son assortiment et ajuster ses promotions. Focus groups, retours internes et conseils d'experts stratégiques sont mobilisés tout au long de l'année. "Cette approche s'inscrit dans une volonté plus large de répondre aux attentes de différents segments de clientèle tout au long de l'année", ajoute Ann Maes.

Des initiatives ponctuelles

Pour certains, l'expérimentation reste la norme : actions à court terme, promotions limitées ou campagnes locales. "Quand il s'agit de créer une image de marque et d'essayer de se développer au sein de ce groupe, la peur de se tromper freine encore l'adoption d'approches plus systématiques", précise Taha Riani. Il n'y a pas encore de stratégie globale du côté des retailers belges. "On a l'impression que chaque année ils essaient quelque chose de



Les retailers ne comprennent pas encore vraiment ce qu'est le Ramadan, ni ce qu'il signifie pour les consommateurs.

Taha Riani, consultant et expert en stratégie marketing des marchés multiculturels

nouveau." Selon l'expert, beaucoup d'initiatives restent superficielles, faute de compréhension approfondie du contexte culturel. "Les retailers ne comprennent pas encore vraiment ce qu'est le Ramadan, ce qu'il signifie pour les consommateurs, ni comment leurs produits peuvent s'intégrer dans les moments clés comme l'Iftar (repas de rupture du jeûne au coucher du soleil, ndr)."

Pour l'instant, de nombreuses enseignes privilégient des initiatives ponctuelles, comme des pages thématiques ou des promotions sur une sélection de produits, des démarches qui témoignent d'une approche encore en développement. Carrefour met en place deux folders promotionnels sur la période ainsi que des étalages en magasin afin de mettre certains produits en évidence. Delhaize dédie une page de son folder du jeudi 12 mars à l'assortiment du Ramadan, avec différents types de promotions sur les produits tels que le miel, les noix, les feuilles de brick, le lait battu et les légumineuses. "La page est en vis-à-vis d'une page pour Pâques dans une volonté d'adresser à toutes les communautés pour chacune de

leurs célébrations. D'autres promotions sur les produits vendus dans le cadre du ramadan ont également été réalisées ces dernières semaines", ajoute Karima Ghozzi. Même chose chez Aldi. "Nous étoffons notre assortiment national avec des promotions hebdomadaires temporaires. Nous avons proposé des nuggets de poulet halal, des produits végétariens et végétaliens, notamment les boulettes de falafel végétaliennes. Ainsi, nous répondons à l'augmentation de la demande durant le ramadan", précise Emmely Verhaeghe. Aldi élargit également sa gamme au cours de la semaine du 9 mars, en prévision de l'Aïd el-Fitr (fête du fin du Ramadan, ndr). "Nous élargirons notre gamme avec des promotions temporaires sur la harissa, des confitures orientales, des pizzas turques à la viande de bœuf halal et de la pâte de sésame", ajoute la porte-parole. "Notre rayon non alimentaire sera également considérablement élargi cette semaine-là, avec notamment des tajines en fonte et quelques articles de décoration intérieure de style oriental." Enfin, Colruyt précise qu'une promotion 1+1 est actuellement en cours sur les dattes dans tous ses magasins en Belgique.



Ikea présente son menu Iftar pendant la période du Ramadan.

Taha Riani souligne que certaines enseignes adoptent des stratégies plus affirmées, citant Albert Heijn comme exemple pour sa campagne 'RamAHdan' d'il y a deux ans. *"Ils intègrent le Ramadan dans leur communication globale et gagnent en notoriété et en capital marque auprès de ce segment"*, précise l'expert. Au-delà des promos et produits, Albert Heijn ajuste aussi ses services : horaires de livraison plus souples, dans une logique de fidélisation durable. *"Du moment que nous faisons plaisir à nos clients et que nous comprenons leurs besoins, nous construisons une relation solide et durable, pas seulement pendant le Ramadan"*, explique Ann Maes. L'approche est pensée pour être inclusive : *"Si elle répond aux besoins spécifiques des consommateurs musulmans, elle profite aussi à l'ensemble des clients"*. Pour Albert Heijn, la clé du succès réside dans la constance et la crédibilité. *"Les promotions et assortiments adaptés s'inscrivent dans une stratégie globale de relation client et de fidélisation à long terme, privilégiant les actions authentiques et évitant toute communication opportuniste"*, insiste-t-elle.

Comprendre la culture et l'assumer

Selon Taha Riani, beaucoup de spécialistes du marketing se limitent encore à l'ethnie ou à la nationalité pour segmenter leurs clients. Or, comprendre le contexte culturel et la manière dont les personnes, dont le background familial est d'ailleurs, vivent en Belgique est essentiel.

L'héritage culturel influence profondément les comportements de consommation et les attentes des consommateurs. *"C'est cette dimension intermédiaire, culturelle et comportementale, qui reste trop souvent négligée."*, précise-t-il.

Une erreur fréquente consiste à ne pas assumer clairement son positionnement, souligne Taha Riani, citant l'exemple d'Ikea. Le Ramadan dernier, l'enseigne avait lancé un 'Sunset Menu', sans pour autant mentionner explicitement Iftar. Ce manque d'authenticité avait alors suscité beaucoup de critiques. *"Si vous ciblez une clientèle, vous devez assumer pleinement votre démarche. Faire les choses à moitié n'est pas apprécié. De plus, certains n'ont même pas compris de quoi s'agissait l'offre. Cette année, Ikea a revu son approche en nommant explicitement son offre 'Iftar Menu'."* À l'inverse, l'expert cite une initiative du magasin Léonidas de Vanderkindere, menée en collaboration avec la marque de thé Bouraza. *"Léonidas n'avait rien à changer à son produit ni à son identité. La pertinence résidait entièrement dans la collaboration : le chocolat et le thé, réunis dans un contexte approprié et significatif pour le groupe cible. C'est pour ça*

que ça marche si bien. Cela ne ressemble pas à une campagne qui veut 'faire quelque chose avec le Ramadan', mais plutôt à un geste logique dans une réalité culturelle existante", analyse Taha Riani. *"Beaucoup pensaient qu'il s'agissait d'une campagne officielle de Ramadan menée par Léonidas, et c'est dommage que ce ne soit pas le cas. C'est exactement le genre d'initiative que l'on attend d'une grande marque."*

Comparé à d'autres marchés, comme le Royaume-Uni, le foodretail belge reste moins avancé dans sa stratégie Ramadan. Mais le potentiel est réel. La question n'est plus de savoir si le Ramadan est un enjeu commercial. L'enjeu est désormais stratégique : comprendre en profondeur ce segment pour en faire un levier de croissance durable – et non une simple activation saisonnière. Si le Ramadan concentre l'attention des retailers sur la communauté musulmane, le marché multiculturel belge est en réalité beaucoup plus large. *"Les Balkans, avec environ 700.000 personnes, et les Africains subsahariens, sont également des populations importantes en Belgique"*, conclut Taha Riani.

GHITA JAZOULI |



Partenariat entre Léonidas Vanderkindere et thé Bouraza à l'occasion du Ramadan.

Tadal, leader des produits ethniques et halal, en pleine croissance

Forte d'environ 2.500 références, l'entreprise Tadal s'inscrit aujourd'hui comme l'un des leaders du secteur de la nourriture ethnique et halal.

"Grâce à l'engouement des consommateurs, notre entreprise, basée à Bruxelles, distribue aujourd'hui ses produits dans plus de 2.800 points de ventes (supermarchés ethniques et retail) du pays", assure Deniz Toko, CEO de Tadal.

QUE REPRÉSENTE AUJOURD'HUI L'ENTREPRISE TADAL ?

Deniz Toko : Tadal est une entreprise familiale fondée en 1995. Je fais partie de la deuxième génération. Je gère l'entreprise avec mes frères Murat Toko et Jonathan Toko (general manager) ainsi que la prochaine génération, mon fils David Toko. Nous avons démarré avec la distribution de produits turcs avant de nous élargir à une gamme de produits d'origine ethnique et halal au sens large. Depuis 1999, nos bureaux sont installés au Marché Matinal Mabru, à Bruxelles. Nous avons progressivement étendu la surface de nos entrepôts, répartis aujourd'hui sur pas moins de 8.000 mètres carrés. Un véritable basculement s'est opéré depuis le Covid, période durant laquelle nous

avons connu une croissance à deux chiffres. Cet intérêt pour les produits ethniques et halal s'explique de différentes manières : la demande des consommateurs, qui souhaitent retrouver des produits découverts lors de leurs voyages, la multiplication des émissions culinaires et l'effet réseaux sociaux. Par ailleurs, de nombreux gérants et employés de magasins retail franchisés sont également d'origine étrangère et ont envie de faire découvrir ces produits à leurs clients.

QUELS TYPES DE PRODUITS DISTRIBUEZ-VOUS ?

Nous proposons près de 2.500 références et nous nous positionnons en tant que leader dans la distribution d'un assortiment halal unique et complet, avec beaucoup d'exclusivité. En frais, nous sommes très actifs dans la charcuterie et la fromagerie halal, qui sont aujourd'hui nos topseller sur le marché belge. Dans l'assortiment épicerie, citons les fruits secs, la jardinière de légumes, le snacking, les feuilles de vigne farcies et les épices du monde. Ces références sont distribuées notamment via notre marque Tadal, mais également via des marques comme Suntat, Gazi ou encore Edessa et Sebahat.

COMMENT PEUT-ON COMMANDER CHEZ TADAL ?

Toutes les entreprises disposant d'un numéro de TVA peuvent commander via notre application, notre webshop ou par téléphone. Pour se faire une meilleure idée, les clients peuvent venir chez nous à Bruxelles, au Marché Matinal, dans notre showroom de 300 mètres carrés. Nous livrons partout en Belgique via notre propre flotte. Notre équipe est composée de 45 collaborateurs, dont neuf commerciaux, qui peuvent rencontrer les gérants de magasins.



Jonathan Toko - Deniz Toko - Murat Toko
(les fondateurs de Tadal).

COMMENT SE DÉVELOPPE VOTRE RÉSEAU DE MAGASINS DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ?

Hidro Abdulmasih, sales manager retail : Nous sommes présents à la fois en direct, pour les magasins franchisés, mais également via les centrales d'achat. Nous distribuons nos produits chez Carrefour, Lidl, Aldi et Okay. Nous livrons aujourd'hui plus de 200 magasins retail franchisés (Carrefour, Jumbo, Delhaize, Intermarché, Albert Heijn) et nous avons l'ambition d'être référencés dans plus de 100 nouveaux magasins en 2026. Nous proposons aux gérants de magasin un plano fix pour intégrer 1 mètre de linéaire en frais et 1 mètre de linéaire en épicerie sèche, ce qui correspond à environ 200 à 300 références afin de pouvoir créer un one-stop-shop ethnique (halal). Ensuite, nous pouvons ajuster notre proposition en fonction des demandes.

Tadal

Quai des Usines 22-23,
1000 Bruxelles, BELGIUM
www.tadal.be

Jonathan Toko, general manager
+32 484 67 60 68 - Jonathan@tadal.be

Hidro Abdulmasih,
sales manager retail
+32 485 62 56 57 - Hidro@tadal.be



NOUVEAU DESIGN

MÊME QUALITÉ SUPÉRIEURE

HG[®]

Tient ses
promesses.



HG stimule la croissance dans sa catégorie avec une nouvelle identité visuelle

Avec l'introduction de nouvelles étiquettes, HG marque une étape importante dans le renforcement de la marque et de la catégorie des produits de nettoyage. La nouvelle identité visuelle offre une meilleure vue d'ensemble, une meilleure reconnaissance et un taux de conversion plus élevé en rayon, contribuant ainsi visiblement à la croissance de la catégorie. Le directeur marketing Bregtje van Aalten et le category manager Dimitri Philibert nous expliquent en quoi cette innovation dépasse le simple nouveau design.

HG a volontairement opté pour une évolution réfléchie plutôt que pour un changement de cap radical. "Nous voulions tirer parti de la solidité de nos bases", nous dit Philibert. "Nous avons choisi une évolution avec un impact en magasin. Pour bon nombre d'acheteurs, l'emballage est le premier – et parfois l'unique – moment de contact avec la marque. L'usage et la pertinence du produit doivent donc être évidents du premier coup d'œil."

Quand on embrasse tous les packagings du regard, leur impact est évident. La signature bleue et blanche reconnaissable est préservée et accentuée pour un impact maximal en rayon et un rayonnement premium.

LE PACKAGING COMME MOTEUR DE CROISSANCE CATÉGORIELLE

Selon van Aalten, le packaging joue un rôle essentiel dans un environnement retail bondé. "Les consommateurs se décident



Une meilleure vue d'ensemble, plus de confiance et plus de valeur en rayon.



C'est une évolution avec un impact.

en une fraction de seconde. D'après une étude portant sur le design, HG atteint une reconnaissance de la marque de 92 % en 0,1 seconde. Ce résultat exceptionnel souligne la puissance du nouveau design."

Une puissance qui se traduit aussi dans d'excellents résultats. Il ressort d'une étude de Toluna menée auprès de 564 acheteurs que les nouveaux packagings offrent **15 % de visibilité en plus en rayon et 20 % de plus que les marques concurrentes**. L'intention d'achat monte à 76 %, contre 51 % pour les autres marques. "Ce n'est pas un hasard", affirme Philibert. "Un code couleurs clair, des dénominations de produits explicites et un rayonnement premium cohérent inspirent confiance, laquelle est elle-même source de conversion. Les retailers le remarqueront dans la rotation et le rendement."

HG, MOTEUR D'UN RENFORCEMENT DE LA CATÉGORIE

Sa nouvelle identité visuelle renforce la position de HG en tant que marque experte et partenaire catégoriel. "Nous n'œuvrons pas seulement pour notre marque mais pour toute la catégorie", déclare van Aalten. "En apportant vue d'ensemble et calme en rayon, nous stimulons les achats répétitifs, augmentons la valeur du panier

Nouvelle Identité Visuelle **HG** Tient ses promesses.

Logo HG mis en avant

Les bouchons de bouteille en bleu de HG

Bande colorée affichant les arguments de vente uniques. L'argument de vente unique le plus important est indiqué en blanc.

Utilisation de la couleur de l'espace domestique

Une image qui inspire la supériorité et reflète la couleur de l'espace

- Meilleure visibilité en rayon
- Un positionnement premium = panier moyen plus élevé
- Croissance durable de la catégorie

d'achat et permettons des performances stables." Et Philibert d'ajouter: "Les acheteurs considèrent HG comme une marque efficace et fiable, ce qui contribue à rendre une catégorie fonctionnelle et souvent dirigée par les prix plus transparente et plus attrayante."

POINT DE DÉPART POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Le rebranding marque le début d'une plus vaste collaboration avec les partenaires du retail en matière d'optimisation du rayon et d'activation des acheteurs. Dans le cadre de la nouvelle identité visuelle débutera en mars une nouvelle campagne marketing d'envergure à la télévision, en ligne avec des vidéos, sur les réseaux sociaux et (bien sûr) en magasin. Elle aura pour thème 'HG, l'expert en solutions spécialisées'. Van Aalten: "Notre nouvelle identité visuelle a été conçue dans un but de croissance – pour HG, pour la catégorie et pour nos partenaires du retail." Le dernier mot revient à Philibert: "Ce n'est pas du design pour le plaisir du design. C'est du design efficace."

C'est nouveau!



Galbani Mini Burrata 180g

Galbani élargit sa gamme avec une nouvelle burrata au format 180g, composée de 6 mini burrata. Avec leur cœur crémeux élaborées en Italie à partir de lait de vache, ces portions individuelles sont idéales à partager et à sublimer tous les instants apéritifs ou repas.

8000430135886



Soy Pepper Wok & Dip 300 ml

Délino élargit sa gamme 300 ml avec une nouvelle référence d'inspiration orientale. Cette sauce associe des notes salées, épicées et sucrées, relevées par de l'ail, du gingembre et de la sauce soja. Conditionnée en bouteille de 300 ml, elle est disponible à la commande à partir du 2 mars.



Nouvelles saveurs Crocky SnackBar

Crocky élargit sa gamme SnackBar avec trois nouvelles saveurs de chips ondulées: boulette apéro, sauce saté et fricandelle spéciale. Avec ces nouveautés, la marque s'inspire de la culture de la friture de notre pays. Les chips ondulées apportent encore plus de goût et de croustillant. Disponibles chez Colruyt, Alvo, Spar, Okay, Carrefour et Intermarché, puis à partir de mai aussi chez Delhaize et Jumbo.

Boulette apéro 55414359964657

Sauce saté 5414359964688

Fricandelle spéciale 5414359964695

Nescafé Dolce Gusto lance sa gamme Neo

Nescafé Dolce Gusto lance sa gamme Neo, une gamme de cafés à déguster chez soi. Le Cappuccino associe un café foncé à une mousse de lait veloutée, préparée grâce à la technologie innovante Airfoam. Le Lungo offre un café de torréfaction moyenne aux notes équilibrées et à la crème douce. Tous les cafés Neo sont conditionnés dans des dosettes en papier et peuvent être compostés à domicile.

Cappuccino 8445290829597

Lungo 8445290829504



Gazi fromage blanc 55 % 500 g

Généreux, frais et polyvalent: Tadal présente son fromage blanc à 55% de matière grasse. Il complète les sandwichs, les pâtisseries ou les salades. Et pour ceux qui préfèrent la simplicité: il suffit d'ajouter un peu d'huile d'olive aux herbes, et le tour est joué.

11215 / 4002566003569



Croquettes de fromage Vieux Brugge de Milcobel

Un nouveau produit fait son arrivée chez Milcobel. Les croquettes de fromage Vieux Brugge se compose de portions de 4 x 65 g, à préparer au four, à l'airfryer ou à la friteuse. Le produit associe le goût Brugge Oud à un enrobage croustillant. Il est disponible exclusivement chez Colruyt.

5410834006058



Nouvelle bouteille d'Aperol

Aperol présente une nouvelle bouteille tout en conservant sa recette inchangée. Ce redesign met en avant les racines italiennes de la marque, avec une épaule ondulée inspirée du verre artisanal de Murano, dans la région de Venise, ainsi que le monogramme des fondateurs de Padoue. La nouvelle bouteille est disponible dans tous les points de vente.



Egg-Spllosion de Libeert

Libeert lance Egg-Spllosion, un nouveau produit de 120 g. Cette création en chocolat au lait belge se présente sous forme de concept piñata, avec des œufs en sucre à l'intérieur. Référencé pour Pâques 2026 et actuellement disponible sur le marché, Egg-Spllosion est distribué chez Colruyt, Okay, Spar (Colruyt Group), Carrefour, Delhaize, Jumbo, Spar Lambrechts, Hanos, Delfood, ainsi que chez Alvo, Lidl et Sligro.



5411901605594

Trésor spéculoos & chocolat blanc

Kellanova lance une nouvelle variété de Trésor au goût spéculoos et chocolat blanc. Ces coussins de céréales caramélisés, au parfum de biscuit, renferment un cœur fondant associant spéculoos et chocolat blanc. Les céréales Trésor se dégustent avec du lait au petit-déjeuner ou comme en-cas, sont sans colorants ni arômes artificiels et constituent également une source de vitamines B.

5059319039138



Sauces Pauwels élargit sa gamme

Sauces Pauwels a élargi sa gamme de bocaux de 250 ml avec les saveurs Samurai, Ail et Curry. Cette offre vient compléter les bouteilles squeeze. Proposés à un prix plus bas que les squeeze, ces bocaux s'adressent à un autre public, et touche davantage de consommateurs.

Samurai 5410832385827
Ail 5410832385865
Curry 5410832385810

Pinsas Emozione de GTI

GTI lance, sous la marque Emozione, une nouvelle gamme de pinsas garnies surgelées, à réchauffer dans différents types d'appareils. La gamme comprend quatre références: Caprese, Tonnato, Prosciutto et Ganda. Chaque produit se compose de 50% de base pinsa et 50% de garniture.



Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine

Coca-Cola Zero Sugar Zero Caffeine bénéficie d'une nouvelle visualisation de gamme et accueille dès maintenant également un nouveau format PET 1L. Cette boisson pétillante et rafraîchissante associe le goût intemporel de Coca-Cola mais sans sucres, sans calories et sans caféine.



Brugge Fromage se décline désormais aussi en croquette au fromage



NOUVEAU



Exclusivement disponible chez Colruyt.



La saveur authentique du fromage Brugge Vieux, désormais dans une croûte délicieusement croustillante. Notre nouvelle croquette au fromage Brugge Vieux combine un fromage affiné pendant 10 mois et un irrésistible croustillant. Croustillante à l'extérieur, délicieusement crémeuse à l'intérieur - parfaite pour l'airfryer, le four et la friteuse.



Convient à toutes les préparations

Le plaisir des saveurs au quotidien.



Brugge Fromage lance premières ses croquettes au fromage

Après s'être imposée sur le marché comme l'une des meilleures marques de cubes de fromage pour l'apéritif, Brugge Fromage passe à la vitesse supérieure. Depuis peu, on trouve en exclusivité chez Colruyt sa propre version de la traditionnelle croquette au fromage.

Brugge Fromage est depuis longtemps une valeur sûre du marché belge du fromage. La marque s'est fait une spécialité des fromages authentiques de haute qualité, fabriqués

selon des méthodes traditionnelles : à partir de lait de pâturage 100% belge et affinés sur des planches en bois pour renforcer leur caractère et leur arôme.

Pionnier des très populaires cubes de fromage, Brugge Fromage sait mieux que quiconque donner un caractère exceptionnel à l'apéritif. Et quand on parle de gastronomie ou de plaisir partagé, les croquettes au fromage sont incontournables. Brugge Fromage l'a bien compris qui propose aujourd'hui pour la première fois son emblématique Brugge Vieux au rayon... des surgelés,

sous la forme d'une croquette au fromage premium !

Croquante à l'extérieur et crémeuse à l'intérieur, cette croquette est un parfait mélange de saveur et de qualité. Ceux qui aiment se faire plaisir apprécieront. *"Ce mix parfait entre saveur et qualité offre une sensation gustative intense qui surprend aussi bien les amateurs de fromage que les gourmets"*, affirme la marque. Le goût est central dans l'approche de Brugge Fromage : chaque produit, du lait au fromage, est fabriqué en Belgique avec passion et savoir-faire, dans le respect de la tradition, de la qualité et des saveurs fortes qui font la renommée de nos fromages.

INGRÉDIENT SECRET

Le cœur de cette croquette est composé de Brugge Vieux, grand classique de la gamme de la marque, qui doit son nom au temps nécessaire à son affinage. *"Le temps est l'ingrédient secret"*, expliquent les maîtres fromagers. Le Brugge Vieux est affiné au minimum dix mois sur des planches en bois, ce qui lui confère son goût unique et caractéristique. Le résultat est un produit mature et affirmé, star des plateaux de fromages. Fabriquées avec un fromage d'une telle qualité, les croquettes de Brugge Fromage ont un goût profond et nuancé qui s'équilibre parfaitement avec leur enrobage croquant. Elles possèdent toutes les caractéristiques de ce qui fait la réputation de la croquette au fromage belge.

La préparation des croquettes au fromage de Brugge Fromage est on ne peut plus simple. Que ce soit à l'airfryer, au four ou dans une friteuse traditionnelle, elles sont tout aussi croquantes sans rien perdre leur riche saveur. Elles constituent un parfait amuse-gueule à l'apéritif ou l'entrée raffinée d'un repas de fête. Elles se marient également à merveille avec une bière de fermentation haute, un verre de vin ou une coupe de champagne.

Les croquettes au fromage de Brugge Fromage sont commercialisées en exclusivité par Colruyt.



Est-ce que consommer rend heureux ?

Ce que les retailers peuvent réellement apprendre du professeur du bonheur

Qui de mieux pour expliquer ce qui rend les consommateurs heureux que Lieven Annemans ? En tant qu'économiste de la santé, il étudie depuis 30 ans comment nous pouvons, en tant que société, investir dans le bien-être. Aujourd'hui, il est surtout connu comme le professeur du bonheur. Ses recherches démontrent que le bonheur ne tourne pas autour de l'avoir, mais de l'être. Pour les retailers qui veulent comprendre comment non seulement faire plaisir temporairement à leurs clients, mais aussi les rendre réellement plus heureux, les enseignements d'Annemans valent de l'or.

Annemans explique avant tout la différence entre les moments de bonheur et une vie heureuse : "Les moments de bonheur, comme un cadeau réussi ou un bon repas, sont agréables. Mais le bonheur durable découle de besoins plus profonds." Son avertissement est clair : "Beaucoup de consommateurs achètent des produits dans l'espoir de devenir plus heureux, mais cet effet est éphémère." Pour les retailers, le défi consiste à ne pas miser sur ce 'kick' de courte durée, mais à aider les clients à trouver un véritable bonheur. Comment s'y prendre ? Annemans traduit ses analyses en stratégies concrètes, avec des 'DO's' et 'DON'Ts' clairs.

1. L'ARGENT ET LA SANTÉ COMME BASE

"Le bonheur commence par deux piliers fondamentaux : la sécurité financière et la santé. Quelqu'un qui s'inquiète de joindre les deux bouts, ou qui est chroniquement malade, peut difficilement être heureux", dit-il. "Mais celui qui dispose de cette base a de l'espace pour profiter de la vie." Pour les retailers, cela signifie qu'ils ne doivent pas seulement se concentrer sur les produits premium, mais aussi sur des options abordables et saines.

DO : "Proposez des produits qui contribuent à la sécurité financière et à la santé. Pensez à des produits de marque de distributeur avec un bon rapport qualité-prix qui sont en plus sains, à des appareils économes en énergie qui permettent d'économiser des coûts à long terme, ou à un 'coin santé' avec des en-cas nutritifs. Un assortiment de produits de base respectueux du budget montre que vous vous souciez de tous vos clients, pas seulement de ceux qui ont un portefeuille bien rempli."

DON'T : "Ne vous concentrez pas exclusivement sur des produits de luxe qui sont hors de portée des clients ayant un budget plus serré. Évitez aussi le marketing qui suscite de la culpabilité ou un sentiment de manque, comme 'Vous méritez ce coffret de luxe !'. Cela attire peut-être des clients à court terme, mais vous ne construisez pas de loyauté ainsi. Les clients remarquent rapidement si une marque n'en veut qu'à leur portefeuille. Les actions qui exercent une pression, comme 'Achetez maintenant, sinon vous ratez quelque chose !', sont également contre-productives. Elles génèrent du stress au lieu de la sérénité."

2. LA FORMULE ABC DU BONHEUR

Annemans fait référence à l'ABC du bonheur : Autonomie (faire ses propres choix), Binding (lien social) et Compétence (confiance en ses propres capacités). "Les gens veulent se sentir libres, connectés et capables", explique-t-il. "Un magasin qui mise là-dessus ne crée pas seulement des clients satisfaits, mais aussi des ambassadeurs."

DO : "Donnez aux clients le contrôle sur leur expérience : des produits personnalisables ou des workshops où ils apprennent quelque chose de nouveau, comme des cours de cuisine ou des sessions DIY, renforcent le sentiment d'autonomie et de compétence. Stimulez aussi l'interaction sociale, par exemple avec des événements de dégustation ou un club clients. Un simple 'Ravi de vous revoir !' de la part d'un collaborateur peut déjà créer un sentiment de lien."

DON'T : "N'étouffez pas les clients avec trop de choix ou des produits compliqués. Une expérience d'achat anonyme, sans contact personnel, fait fuir les gens. Un magasin sans salut amical ou sans reconnaissance semble froid, comme si vous n'étiez qu'un numéro." Encore un conseil : "Des produits trop complexes ou une communication peu claire rendent les clients incertains. Si les gens ont l'impression de ne pas comprendre quelque chose, ils se sentent incompetents", avertit Annemans. "Cela ne rend personne heureux."

3. POURQUOI LES ACTIONS DE RÉDUCTION ET LES PRODUITS DE STATUT NE FONCTIONNENT PAS

Annemans fait une distinction cruciale entre le bonheur de compensation (acheter pour combler un manque) et le bonheur de conséquence (acheter



-PAD'R

pour célébrer le bonheur). “Le bonheur de compensation est comme un pansement sur une plaie. Cela fonctionne un instant, mais ne résout pas le problème sous-jacent”, dit-il. “Le bonheur de conséquence consiste à chérir ce que l’on a déjà.”

DO: “Communiquez sur l’expérience derrière un produit. Par exemple: ‘Profitez ensemble de ce vin lors d’un dîner convivial.’ Mettez l’accent sur la durabilité, la qualité et les moments partagés, pas sur le fait de ‘faire comme les voisins.’” Veillez à rejoindre le bonheur de conséquence: la célébration de petits moments au lieu de la compensation d’un manque.

DON’T: “Ne jouez pas sur la jalousie (‘Rendez vos amis jaloux!’) ou la pression (‘Seulement aujourd’hui!’). Cela attire peut-être des clients, mais ils ne reviendront pas pour plus. Les gens ne veulent pas se sentir manipulés. Les actions Black Friday peuvent attirer des clients, mais s’ils regrettent leur achat après coup, ils associeront ce sentiment négatif à votre marque.”

4. LA SÉRÉNITÉ COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL

La sérénité, ou ‘Peace of Mind’, est selon Annemans l’un des facteurs de bonheur les

plus importants actuellement. “Les gens veulent avoir le sentiment d’être les bienvenus, pas d’être bombardés”, dit-il. “La transparence et la simplicité réduisent le stress.”

DO: “Investissez dans des étiquettes de prix claires, des emballages faciles à ouvrir et une politique de retour respectueuse du client. Une ‘heure de shopping calme’ pour les personnes qui veulent éviter les stimuli, comme le font déjà certains supermarchés, montre que vous vous souciez de leur bien-être. Un agencement de magasin clair et des collaborateurs aimables contribuent également à la sérénité.”

DON’T: “Ne cachez pas de frais dans les petits caractères et ne rendez pas les processus inutilement complexes. Un client frustré ne revient pas. Pensez aux frais d’expédition cachés sur les boutiques en ligne ou aux procédures de retour compliquées, ce sont de vrais tueurs de bonheur. Un ‘upselling’ trop agressif (‘Voulez-vous aussi ceci et cela avec?’) est perçu comme une pression et mine la confiance.”

5. LE LIEN SOCIAL COMME CLÉ

“Les gens se sentent plus heureux lorsqu’ils se sentent valorisés et connectés”, raconte Annemans. “Un magasin qui facilite cela

construit une communauté plutôt que de simples clients.”

DO: “Créez des moments de connexion. Un coin café, des événements locaux ou une action ‘client du mois’ font des clients les membres de quelque chose de plus grand. Formez les collaborateurs à montrer un intérêt sincère et à faire des compliments. Les petits gestes ont un grand effet.”

DON’T: “Ne traitez pas les clients comme des numéros. Un environnement impersonnel fait fuir les gens, même si vos prix sont bas. Les gens se souviennent de la façon dont vous les faites se sentir, pas seulement de ce qu’ils ont acheté. Un magasin sans contact personnel ressemble à une machine à transactions. Les gens veulent être vus.”

“Les retailers qui misent sur les besoins réels de bonheur ne construisent pas seulement un chiffre d’affaires, mais une communauté de clients satisfaits et loyaux. Demandez-vous lors de chaque campagne: cela aide-t-il mes clients à mener une vie plus heureuse, ou seulement à sourire un instant? Car les clients heureux sont les meilleurs ambassadeurs que vous puissiez souhaiter”, conclut Annemans.

BRUNO ISERBYT |

Les adolescents flamands et leur alimentation : entre ambition et confort

L'alimentation des adolescents flamands est principalement constituée de produits familiers, simples et savoureux. Ils estiment que la santé est plus importante que l'environnement, le bien-être animal ou l'origine des produits, mais reste secondaire par rapport à ce qui compte vraiment : le goût ! C'est ce qui ressort d'une enquête quantitative en ligne commandée par VLAM et réalisée par iVOX auprès de 600 jeunes Flamands âgés de 12 à 18 ans.

Familier, rapide et savoureux

Les adolescents ont une préférence marquée pour les plats familiers et sont modérément ouverts aux nouvelles saveurs. Près de la moitié préfèrent manger ce qu'ils connaissent déjà quand 43 % déclarent aimer goûter de nouvelles saveurs. Leurs plats préférés le confirment : les frites occupent la première place, suivies des spaghettis, des pizzas et autres plats de pâtes. Les sushis et les kebabs sont également très appréciés. Ce sont surtout les repas simples, riches en glucides et informels qui ont leur préférence.

Implication pour le retail : l'attractivité de l'offre reste cruciale. Les produits doivent avant tout être savoureux, reconnaissables et faciles à préparer. L'innovation n'est pas exclue mais de préférence dans un cadre familier : nouvelles saveurs dans des formats connus, variations sur des classiques populaires, recettes rapides et accessibles.

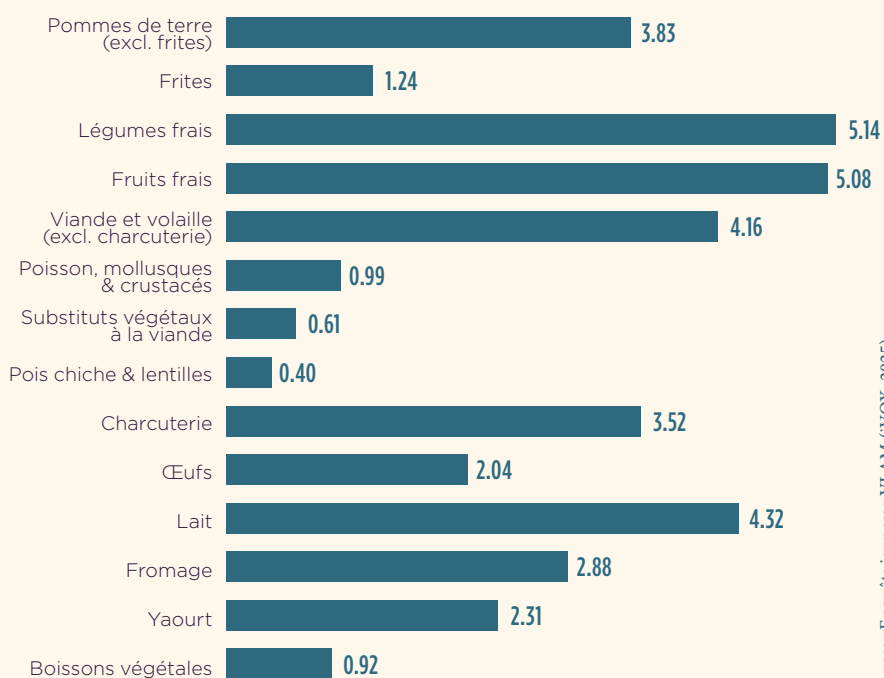
Consommation de produits frais : à peu près les mêmes produits de base que les adultes

Près de la moitié des adolescents consomment quasi quotidiennement des légumes frais et 40 % des fruits. Un bon score, toutefois légèrement

inférieur à celui des adultes. Les adolescents consomment en moyenne moins de poisson, de yaourt et de fromage que les adultes, mais un peu plus régulièrement des pommes de terre, des œufs, du lait, de la viande et de la charcuterie. Trois jeunes

sur quatre consomment de la viande ou du poisson plus de quatre fois par semaine. La proportion de 'carnivores' augmente avec l'âge. L'intention de consommer moins de viande est partagée : 31 % l'envisagent, 39 % ne l'imaginent pas.

FRÉQUENCE ALIMENTAIRE DÉCLARÉE (convertie en moyenne hebdomadaire)



Source : Enquête jeunesse VLAM (iVOX, 2025)



Implication pour le retail : bien que les substituts végétaux occupent une place importante dans le débat, la viande reste la norme pour de nombreux adolescents. Pour les retailers, cela signifie qu'il est important de continuer à proposer une offre équilibrée, comprenant des produits d'origine animale classiques.

La santé avant le bien-être animal, l'environnement ou l'origine géographique

Lorsque les adolescents réfléchissent à leur alimentation, le goût est leur priorité absolue. Seuls 18 % déclarent s'intéresser à la manière dont les produits sont fabriqués. Les aspects liés à la santé et à la conscience jouent un rôle moins important chez les adolescents que chez les adultes. Parmi ces aspects, ils accordent la plus grande importance à la santé, avant le bien-être animal, l'environnement et l'origine nationale. Pourtant, 65 % estiment que nous devrions acheter davantage de produits d'origine belge et 72 % admirent les agriculteurs. Si l'attitude positive est présente, elle est moins prononcée et détermine moins leur comportement.

Implication pour le retail : les arguments liés à la durabilité et à l'origine géographique des produits sont moins déterminants au niveau de la motivation principale des adolescents. Ils peuvent toutefois jouer un rôle mais davantage en combinaison avec le goût, l'expérience et la commodité. Le message 'savoureux et sain' aura plus d'impact que le simple message 'sain'.

Les habitudes familiales déterminent la norme

Il s'agit peut-être de la principale conclusion pour les retailers : le contexte familial est déterminant. Beaucoup d'adolescents mangent ce qu'on leur sert. Ce qui est normal à la maison devient leur cadre de référence. Les parents ont de loin la plus grande influence sur leur alimentation. Les amis jouent également un rôle important, les personnalités connues et les experts aussi mais dans une moindre mesure. Les adolescents expriment également des intentions ambitieuses pour l'avenir (p. ex. manger plus sainement), mais elles ne se traduisent pas encore en comportements concrets.

Implication pour le retail : pour toucher les adolescents, il faut aussi continuer à s'adresser aux parents. La 'normalité' est plus puissante que la persuasion. Les produits doivent s'intégrer facilement dans les habitudes familiales : ils doivent être rapides, abordables et sans 'obstacles' supplémentaires.

Pas une génération homogène

L'enquête distingue cinq segments distincts :

- › Les passifs (30 %) : consomment ce qui est préparé à la maison.
- › Les indifférents (11 %) : apprécient le goût et la commodité, peu impliqués.
- › Les adeptes du 'familier' (26 %) : difficiles, s'en tiennent à des plats connus.
- › Les flexibles, sains et conscients (17 %) : s'intéressent activement à la santé et à la variété.
- › Les gourmets aventureux (16 %) : curieux, aiment expérimenter.

Implication pour le retail : une approche uniforme ne suffit pas. Alors que la plupart des consommateurs recherchent avant tout la commodité et des produits aisément reconnaissables, il existe également un public (de niche) ouvert à l'innovation, à l'inspiration et aux nouveaux concepts.

Médias et inspiration : TikTok dans le rôle d'un canal dédié à l'alimentation

Les adolescents consomment beaucoup de médias, mais ne recherchent pas délibérément d'informations nutritionnelles, seuls 16 % le font régulièrement. Lorsqu'ils cherchent de l'inspiration, ils se rendent principalement sur les réseaux sociaux, et singulièrement sur TikTok, leur canal préféré. Pour des informations plus fonctionnelles, ils utilisent Google. Par ailleurs, les outils d'IA sont en forte progression.

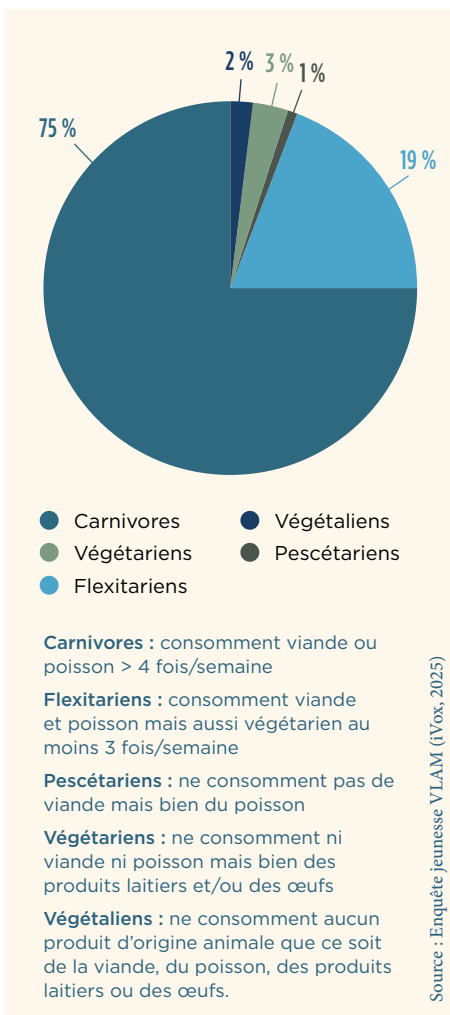
Implication pour le retail : les formats courts et visuels, axés sur l'inspiration, fonctionnent mieux que les arguments rationnels. Les recettes rapides, les conseils simples et les images attrayantes correspondent à leur utilisation des médias.

Conclusion

Les adolescents flamands sont ambitieux et idéalistes, mais surtout pragmatiques et soucieux de leur confort. Pour les retailers, le défi consiste à concilier leurs intentions tournées vers l'avenir avec leur réalité actuelle : rapidité, saveur, prix abordable et confiance. Ceux qui y parviennent construisent dès aujourd'hui la



clientèle de demain. Vous trouverez un rapport plus détaillé de cette enquête sur la jeunesse dans la banque de connaissances de VLAM.



- Carnivores
- Végétariens
- Végétaliens
- Pescétariens
- Flexitariens

Carnivores : consomment viande ou poisson > 4 fois/semaine
Flexitariens : consomment viande et poisson mais aussi végétarien au moins 3 fois/semaine
Pescétariens : ne consomment pas de viande mais bien du poisson
Végétariens : ne consomment ni viande ni poisson mais bien des produits laitiers et/ou des œufs
Végétaliens : ne consomment aucun produit d'origine animale que ce soit de la viande, du poisson, des produits laitiers ou des œufs.

BAROMÈTRE OSA NIELSENIQ

QUELS NIVEAUX DE RUPTURES DANS LE FOODRETAIL BELGE ?

Avec cette rubrique, NielsenIQ et Gondola vous livrent un aperçu des taux de ruptures en rayons observés au cours de la période NielsenIQ précisée pour chaque rapport. Comme à chaque parution, vous trouverez ici à la fois le taux de rupture FMCG et frais libre-service global, exprimé sous forme d'un pourcentage représentant le cumul annuel mobile (MAT), mais aussi le pourcentage observé sur la seule période considérée. Pour cette dernière période spécifique, le baromètre fournit ensuite les taux de rupture exprimés en valeur pour 13 catégories de produits. Enfin, le top 5 et le flop 5 identifient les familles de produits ayant le plus amélioré ou détérioré leur taux de rupture par rapport à la période précédente.



PÉRIODE 01 2026

Taux de rupture selon les catégories

SUIVI DES RUPTURES EN MAGASIN

Baromètre OSA NielsenIQ Belgique
Taux global FMCG - FLS

4,0 %

Taux de Rupture Valeur FMCG-FLS en hypermarchés-supermarchés MAT P01 - 2026 (dernier cumul annuel mobile)

3,8 %

Taux de Rupture Valeur FMCG-FLS en hypermarchés-supermarchés Exclusivement période P01 - 2026

LE TOP 5

Top 5 des familles de produits ayant le plus réduit leur taux de rupture valeur au cours de la période 01 par rapport à la période précédente.

1. Produits pour la vaisselle
2. Insecticides
3. Produits pour la lessive
4. Barres céréales
5. Soins pour bébés

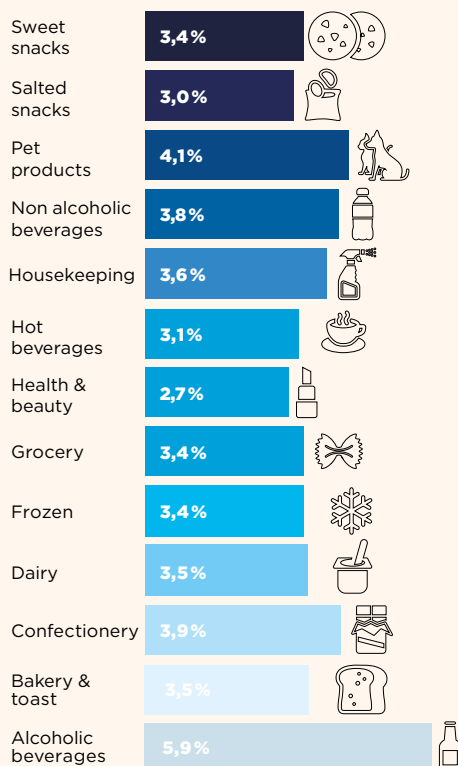
LE FLOP 5

Flop 5 des familles de produits ayant le plus détérioré leur taux de rupture valeur au cours de la période 01 par rapport à la période précédente.

1. Apéritifs
2. Chocolat saisonnier
3. Produits papier plastique aluminium
4. Viennoiseries
5. Produits solaires

3,8 %

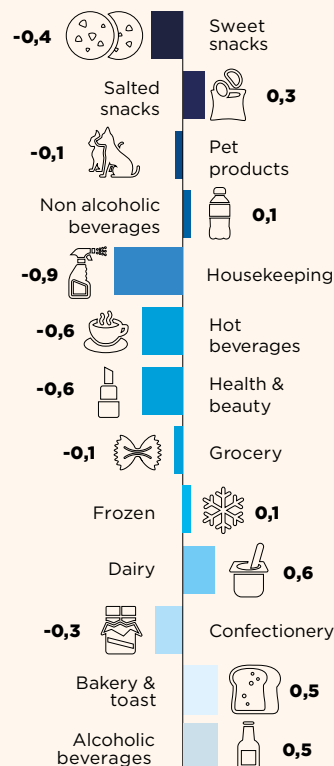
Taux de Rupture Valeur 2026 - P01



0,0

Evolution en point de pourcentage du taux de Rupture Valeur par rapport à la précédente période de 4 semaines

2026 - P01



Bevizion : investir dans l'expertise pour construire l'avenir

Les projets de communication s'inscrivent aujourd'hui dans une approche globale. Les marques recherchent des partenaires capables d'intégrer stratégie, création, production et déploiement dans une vision cohérente et performante. C'est dans cette dynamique que s'inscrit Bevizion. Ces dernières années, Wollux, Hecht, Créaset, Marcel & C°, Woprint, Neoa Printing, KVC Retail et KVC Print ont uni leurs forces sous une même bannière. Ensemble, ces huit entités rassemblent plus de 300 collaborateurs en Belgique, aux Pays-Bas et en France. Grâce à cette synergie, le groupe s'impose aujourd'hui comme une référence dans la conception, l'impression et la commercialisation de solutions haut de gamme en communication visuelle.

UNE IDENTITÉ RENFORCÉE

Le monde du graphisme et de la communication visuelle a connu une importante vague de consolidation.

Certaines de ces marques ont une longue tradition. Ce sont précisément ces noms qui sont connus et reconnus des clients, explique Geneviève Rousseau, business manager sign, display & event.

"Afin de renforcer la cohérence du groupe, un rebranding global a été mené. Chaque logo intègre désormais un élément multicolore commun, symbole d'unité. Sous chaque marque figure sa spécialité, tandis que Bevizion affiche un slogan ambitieux: 'au-delà de la créativité'."



"Ce rebranding montre clairement que nous formons un ensemble et que nous pouvons offrir bien plus que ce que les clients imaginent parfois. Notre offre comprend notamment la signalétique, l'impression textile, les displays, la PLV, la communication événementielle et la construction de stands."

UN SAVOIR-FAIRE COMPLÉMENTAIRE

Dans la pratique, peu de choses changent pour les clients — si ce n'est en mieux. Les interlocuteurs habituels restent les mêmes.

Un client qui travaille avec Wollux pour l'impression textile conserve son contact. Mais désormais, ce même interlocuteur pourra proposer une multitude de produits complémentaires comme l'affichage ou la construction de stands, précise Geneviève Rousseau.

En interne, la coordination est renforcée grâce à des réunions commerciales transversales. L'objectif: activer pleinement la complémentarité des expertises.

Plus notre offre est large, plus notre position est forte, souligne Xavier Dans, business manager out-of-home.

Certains clients nous connaissent pour l'impression des affiches papiers. Mais nous réalisons aussi le covering de stations de

métro, trams ou de bus et fournissons aussi du matériel pour des actions promotionnelles dans les gares et les aéroports.

De la communication textile (drapeaux, parasols, bannières...) à la PLV, en passant par les présentoirs, affiches, signalétique et stands événementiels, le groupe couvre l'ensemble de la chaîne de valeur.

DES RÉFÉRENCES SOLIDES

Des acteurs majeurs tels que JCDecaux, Bauer Media Outdoor, D'Ieteren, McDonald's, Orange ou encore Pizza Hut font déjà appel à l'expertise du groupe.

Une reconnaissance qui illustre la capacité de Bevizion à gérer des projets d'envergure tout en garantissant une qualité d'exécution irréprochable.

Prochaine étape: l'ouverture de showrooms à Braine-l'Alleud et Mouscron.

Ces espaces permettront aux clients de découvrir l'ensemble des expertises réunies au sein du groupe et d'obtenir une vue complète de l'offre. Une approche "one-stop-shop" pensée pour simplifier les projets et maximiser l'impact.

créaset
art of visibility

hecht
impressive printing

marcel&co
tailored visibility

wollux
textile printing solutions

A part of
bevizion
beyond creativity



Plus d'informations, une présentation complète de l'offre, une demande de devis ou une visite d'un showroom? **Contactez**

Geneviève Rousseau ou Xavier Dans.
info@bevizion.com

Rapport d'hiver YouGov *2025*

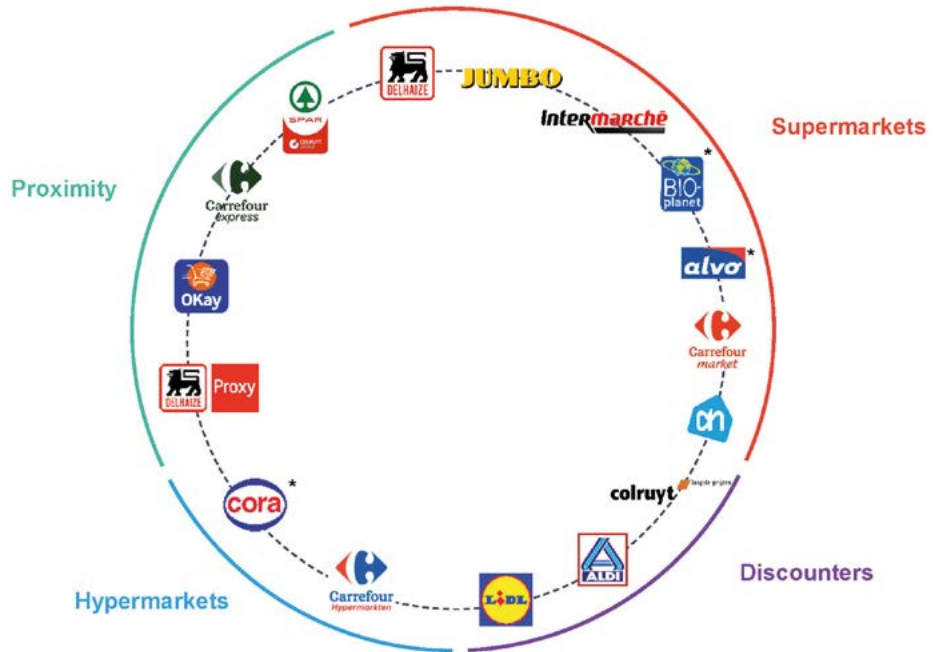
La satisfaction progresse, les discounters aussi



Comme chaque année, notre magazine publie les principaux enseignements du rapport d'hiver consacré par YouGov à la perception des enseignes alimentaires par le shopper belge. Cette nouvelle édition - badgée "2025" puisque l'enquête est intervenue en décembre dernier - livre un verdict positif : la note globale attribuée aux retailers est en progression. On notera tout particulièrement la bonne performance des discounters, qui recueillent désormais aussi des scores favorables en-dehors de leur critère de prédilection, celui de l'Avantage'.

D'abord, un bref rappel. Sur quelle méthodologie ce rapport est-il construit ? YouGov interroge chaque année les 6.000 ménages belges de son panel à deux reprises (en hiver et en été) sur leur perception des enseignes alimentaires. Ce jugement se base sur 7 critères répartis en 3 grands groupes : 'Avantage' (offres attractives, prix bas), 'Apparence' (propreté du magasin, rayon frais, assortiment, qualité des articles) et 'Amabilité du personnel'. Chacun de ces 7 critères dispose d'un poids identique dans le calcul du score global attribué à un retailer. L'évolution de chaque score est calculée par rapport à celui enregistré 12 mois plus tôt, à l'occasion du rapport mené au cours de la saison identique (hiver ou été), qui constitue l'indice 100. Un indice supérieur à 100 signale dès lors un progrès, un indice inférieur à 100 révèle un recul.

Pour pouvoir être prise en compte dans l'étude, une enseigne doit compter un minimum de 50 observations de clients dans le panel de consommateurs interrogé, ce qui n'est pas cette fois le cas de toutes les enseignes présentes sur le marché. Trois enseignes n'atteignent pas cette



condition minimum pour le rapport d'hiver 2025 : il s'agit de Alvo, de Bio-Planet, mais aussi de Cora, déjà en fin de parcours au moment où l'enquête a été conduite. L'absence de données spécifiques à Cora, Alvo et Bio-Planet se justifie par cet échantillon de clients statistiquement de taille insuffisante que pour en extraire des données spécifiques à l'enseigne. Mais des réponses ont bien été récoltées auprès des clients de ces trois enseignes, et elles ont été prises en compte dans le calcul des scores globaux attribués au retailer moyen ou aux formats de magasins auxquels elles appartiennent. Ce n'est que dans le prochain rapport d'été 2026

que Cora aura bel et bien définitivement disparu du rapport.

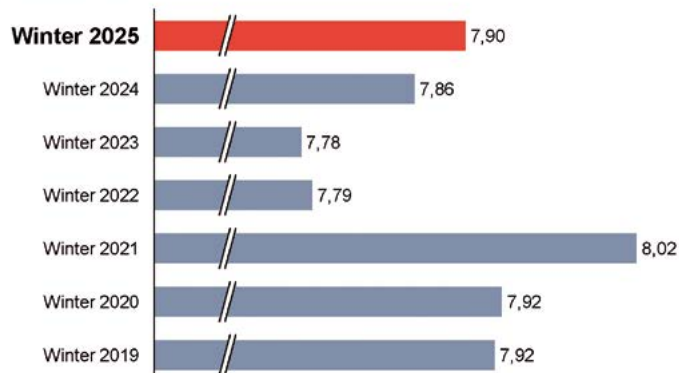
La satisfaction est en hausse

L'indice de satisfaction global du retailer moyen (une abstraction qui représente la moyenne des scores de toutes les enseignes représentées dans l'étude) poursuit la remontée observée l'an passé. Il atteint le score de 7,90 contre 7,86 à l'hiver 2024. Mieux : cette progression se vérifie sur chacun des 7 critères pris en compte.

Average retailer score

Retailer formats

Average retailer score
7 criteria on a scale to 10





Dans le tableau ci-dessous, la colonne de droite (“*indice*”) livre l'échelle de progression 2025 par rapport au score de l'hiver précédent. Le score de 7,90 n'atteint certes pas le record de l'hiver 2021 (8,02), quand le consommateur avait plébiscité les efforts des supermarchés pour le ravitailler en dépit de la pandémie. Mais il confirme le rétablissement opéré l'an passé après le choc négatif des années à forte inflation, qui avaient vu le score descendre jusqu'à 7,78 à l'hiver 2023.

Retailer moyen	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice
AVANTAGE	7,46	7,52	101
Prix bas	7,34	7,40	101
Offres attractives	7,58	7,64	101
APPARENCE	7,98	8,01	100
Magasin propre	8,13	8,17	100
Rayon frais	7,89	7,91	100
Assortiment large	7,84	7,87	100
Qualité des articles	8,06	8,07	100
AMABILITÉ DU PERSONNEL	8,19	8,21	100
SCORE TOTAL	7,86	7,90	100

Comment scorent les différents formats ?

Après avoir pris note du score global que représente le retailer moyen, découvrons comment sont perçus les différents types de supermarchés que cette référence globale recouvre. Pour chacun des formats détaillés ci-dessous, nous comparons le score attribué à l'hiver 2025 au benchmark que forme le retailer moyen, dont le score fournit l'indice 100. Si l'indice est supérieur à 100, le format fait mieux sur ce critère que le retailer moyen, alors qu'il est perçu comme moins performant si l'indice est inférieur à 100.

Les supermarchés plutôt stables

Le groupe des supermarchés se compose des enseignes Albert Heijn, Alvo, Bio-Planet, Carrefour Market, Delhaize, Intermarché et Jumbo.

Les supermarchés affichent un profil de perception assez stable. C'est sur la famille de critères 'Avantage' que le format voit se creuser un déficit de perception face au retailer moyen. Quant au score global, il est globalement stable par rapport à l'hiver 2024 (7,90).

Les discounters bien perçus, y compris en-dehors des critères budgétaires

Le format réunit Aldi, Colruyt Meilleurs Prix et Lidl.

Format SUPERMARCHÉS	Score hiver 2025	Index vs. retailer moyen hiver 2025
AVANTAGE	7,35	98
Prix bas	7,07	96
Offres attractives	7,63	100
APPARENCE	8,08	101
Magasin propre	8,28	101
Rayon frais	7,95	101
Assortiment large	7,98	101
Qualité des articles	8,10	100
AMABILITÉ DU PERSONNEL	8,24	100
SCORE TOTAL	7,89	100

Format DISCOUNTERS	Score hiver 2025	Index vs. retailer moyen hiver 2025
AVANTAGE	7,79	104
Prix bas	7,85	106
Offres attractives	7,74	101
APPARENCE	7,99	100
Magasin propre	8,09	99
Rayon frais	7,91	100
Assortiment large	7,86	100
Qualité des articles	8,08	100
AMABILITÉ DU PERSONNEL	8,20	100
SCORE TOTAL	7,96	101



Le format discounters continue de creuser son avance sur l'‘Avantage’. Mais de façon plus large, le format ne montre plus de véritable faiblesse par rapport au retailer moyen.



Le format continue de creuser son avance sur l'‘Avantage’. Mais de façon plus large, le format ne montre plus de véritable faiblesse par rapport au retailer moyen.

Peu de changement pour les hypermarchés

Le format couvre Carrefour Hypermarchés et (pour la dernière fois) Cora, même si le nombre de répondants pour Cora n'a pas atteint la barre des 50.

Quand on compare des données du rapport YouGov d'une année à l'autre, on le fait exclusivement en comparant la même saison. Le rapport d'hiver 2025 n'arrive pas de ce point de vue à reproduire la remarquable progression connue par le format hypermarchés dans le rapport d'été 2025, le dernier que nous avons publié. Pour ce rapport d'hiver, on reste davantage dans la continuité : le format est bien perçu pour ses promos, son rayon frais, son assortiment. La déception vient de l'‘Amabilité du personnel’, un critère où l'écart de perception par rapport au retailer moyen s'accroît : à l'hiver 2024, l'indice se situait à 98, le voilà qui plonge à 96.

La proximité reste un peu à la traîne

Les magasins de proximité sont représentés par Carrefour Express, Okay, Proxy Delhaize et Spar (Retail Partners Colruyt Group).

Le format de proximité reste en retrait par rapport à la plupart des scores du retailer moyen. Il n'a bien entendu pas pour vocation de concurrencer les autres formats sur les critères ‘Avantage’. Il continue d'être mieux perçue sur la propreté et l'‘Amabilité du personnel’. Mais attention malgré tout : son avance s'amenuise sur l'‘Amabilité du personnel’. Voici un an, il affichait l'indice 103 face au benchmark du retailer moyen. Pour cet hiver 2025, l'indice n'est plus que de 101.

Format HYPERMARCHÉS	Score hiver 2025	Index vs. retailer moyen hiver 2025
AVANTAGE	7,40	98
Prix bas	7,11	96
Offres attractives	7,70	101
APPARENCE	7,97	99
Magasin propre	7,79	95
Rayon frais	7,95	101
Assortiment large	8,08	103
Qualité des articles	8,05	100
AMABILITÉ DU PERSONNEL	7,89	96
SCORE TOTAL	7,79	99

Format PROXIMITÉ	Score hiver 2025	Index vs. retailer moyen hiver 2025
AVANTAGE	7,00	93
Prix bas	6,81	92
Offres attractives	7,19	94
APPARENCE	7,82	98
Magasin propre	8,25	101
Rayon frais	7,68	97
Assortiment large	7,40	94
Qualité des articles	7,94	98
AMABILITÉ DU PERSONNEL	8,31	101
SCORE TOTAL	7,66	97

Les évolutions par critères et par enseignes



Les leaders de l'Avantage'

Quelles sont les enseignes les mieux perçues sur le critère 'Avantage' ? Comme d'habitude, et sans surprise, ce sont trois discounters qui occupent le podium au niveau national. Colruyt Meilleurs Prix reste un leader solide sur ce terrain. Lidl et Aldi voient leur score progresser.

Remarque : l'indice figurant dans la dernière colonne des tableaux qui suivent ne se rapporte pas au score du détailler moyen, il chiffre la progression par rapport au score atteint par l'enseigne à l'hiver 2024, qui forme la base 100.

Côté enseignes régionales, peu de changement, mais Albert Heijn reste abonné à la plus haute marche, avec un score similaire à celui de Colruyt Meilleurs Prix chez les enseignes nationales.

Le top 3 national - Avantage

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Colruyt MP	7,9	8,0	100
2 Lidl	7,6	7,7	102
3 Aldi	7,4	7,7	103

Le top 3 régional - Avantage

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Albert Heijn	8,0	8,0	99
2 Jumbo	7,7	7,7	99
3 Intermarché	7,4	7,4	100

Meilleures progressions - Avantage (national & régional)

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Okay	7,3	7,6	104
2 Aldi	7,4	7,7	103
3 Lidl	7,6	7,7	102



Les leaders de l'Apparence'

Carrefour Hypermarchés avait connu un bon rapport d'été 2025. Pour le rapport d'hiver, c'est moins flagrant, mais suffisant pour intégrer le top 3. Côté régional, Jumbo, qui dispose du parc de magasins le plus récent du pays, garde la tête.

De façon générale, quand on observe l'ensemble des résultats, on s'aperçoit que l'éventail des scores se resserre considérablement.



Le top 3 national - Apparence

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Delhaize	8,2	8,3	101
2 Colruyt MP	8,2	8,2	100
3 Carrefour Hypermarchés	8,1	8,0	100

Le top 3 régional - Apparence

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Jumbo	8,3	8,3	100
2 Albert Heijn	8,1	8,1	100
3 Intermarché	7,8	7,8	101

Meilleures progressions - Apparence (national & régional)

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Delhaize Proxy	7,8	8,0	102
2 Aldi	7,7	7,8	102
3 Intermarché	7,8	7,8	101



Les leaders de l'Amabilité du personnel

L'Amabilité du personnel est traditionnellement le critère où le format de proximité score bien. Mais attention : son avance sur les autres formats a tendance à fondre ! Le palmarès des enseignes les mieux perçues confirme cette tendance.

Les enseignes du Colruyt Group restent toujours particulièrement bien perçues, et elles trident les trois premières places.

L'évolution des scores d'Aldi et de Lidl, mais aussi le niveau du score lui-même, prouvent à nouveau que la perception favorable des discounters ne se fonde plus exclusivement sur leur territoire "naturel", celui de l'Avantage'.

Le top 3 national - Amabilité du personnel

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Okay	8,9	8,6	97
2 Colruyt MP	8,6	8,6	100
3 Spar (Retail Partners Colruyt Group)	8,6	8,3	96

Le top 3 régional - Amabilité du personnel

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Jumbo	8,7	8,7	100
2 Albert Heijn	8,2	8,2	99
3 Intermarché	8,1	8,1	100

Meilleures progressions - Amabilité du personnel

	Score YouGov hiver 2024	Score YouGov hiver 2025	Indice de progression vs. hiver 2024
1 Carrefour Express	7,5	7,7	103
2 Aldi	7,9	8,1	102
3 Lidl	7,7	7,9	102

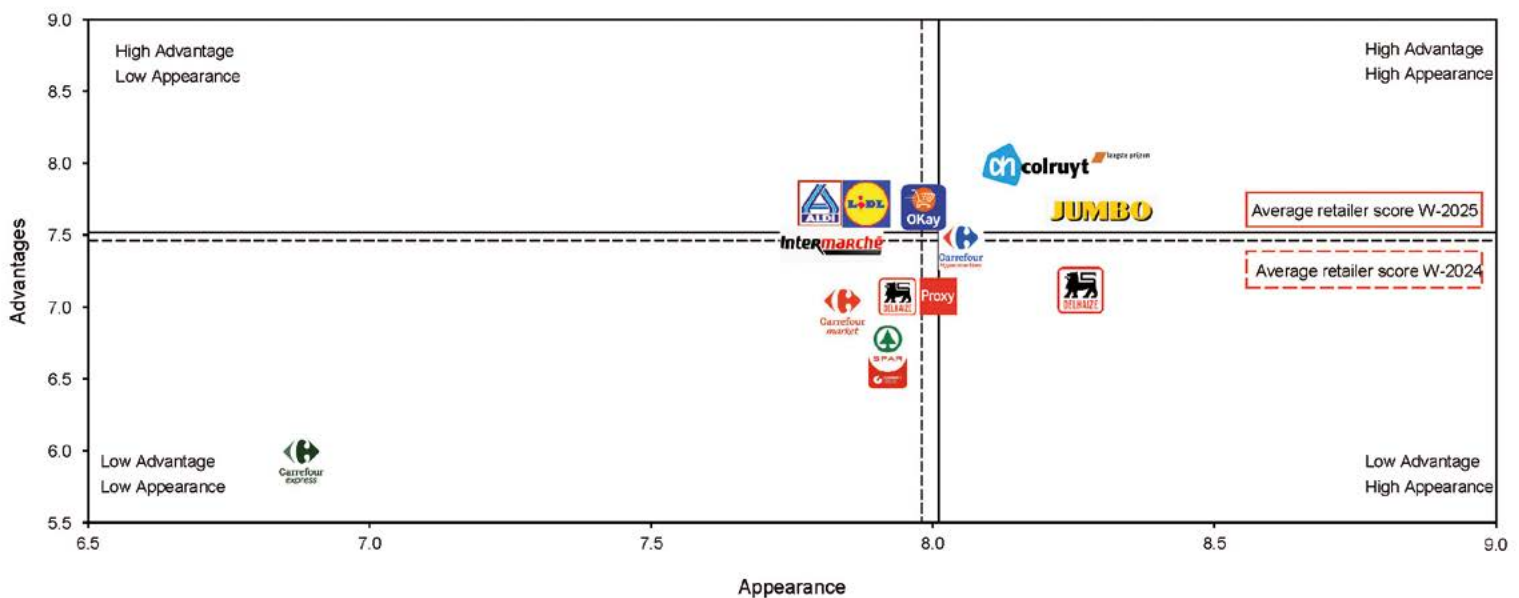
Synthèse : la perception des enseignes cartographiée

Chaque édition du rapport YouGov aboutit systématiquement à un graphique positionnant les différentes enseignes sur base de deux axes.

L'axe vertical se réfère au critère 'Avantage' : plus une enseigne se situe dans le haut du tableau, plus son score est favorable. L'axe horizontal se

rapporte à l'Apparence' : plus une enseigne se situe à droite, plus elle est jugée positivement sur cette famille de critères.

Mapping Winter 2025



Les awards et leurs lauréats

YouGov conclut la présentation des résultats de chaque rapport semestriel par la remise des awards attribués aux enseignes les mieux classées dans trois catégories : 'Top National Retailer', 'Top Regional Retailer' et 'Most Growing Retailer'. Voici les lauréats de cet hiver 2025.



Top National Retailer

Qui sont les meilleurs retailers nationaux, ceux qui affichent le score de satisfaction global le plus élevé parmi les enseignes ayant une présence nationale ? Colruyt Meilleurs Prix et Okay sont des habitués du podium, mais leur régularité dans la performance, de rapport en rapport, n'en est pas moins remarquable. Delhaize s'attribue une 3^e place dans ce rapport d'hiver où l'enseigne a bien progressé et atteint d'excellents scores.



Top Regional Retailer

Qui sont les meilleurs retailers régionaux, ceux qui affichent le score de satisfaction global le plus élevé parmi les enseignes dont la présence n'est que régionale ? Les deux rivaux hollandais poursuivent leur chassé-croisé, en se chipant mutuellement la 1^{ère} place. Avantage cette fois à Jumbo.



Most Growing Retailer

Le podium est déterminé sur la base du meilleur indice de croissance de la note globale de satisfaction par rapport au rapport d'hiver précédent. On tient ici à la fois compte des retailers nationaux et régionaux. On l'a déjà souligné, les hard discounters ont vu leur appréciation progresser, y compris sur des critères qui n'étaient autrefois pas ceux où ils brillaient, comme l'Apparence' et l'Amabilité du personnel'. Delhaize signe aussi une belle performance en glissant un de ses formats entre Aldi et Lidl.



CHRISTOPHE SANCY



Quels sont les critères déterminants pour s'assurer la fidélité ?

Le modèle Kano

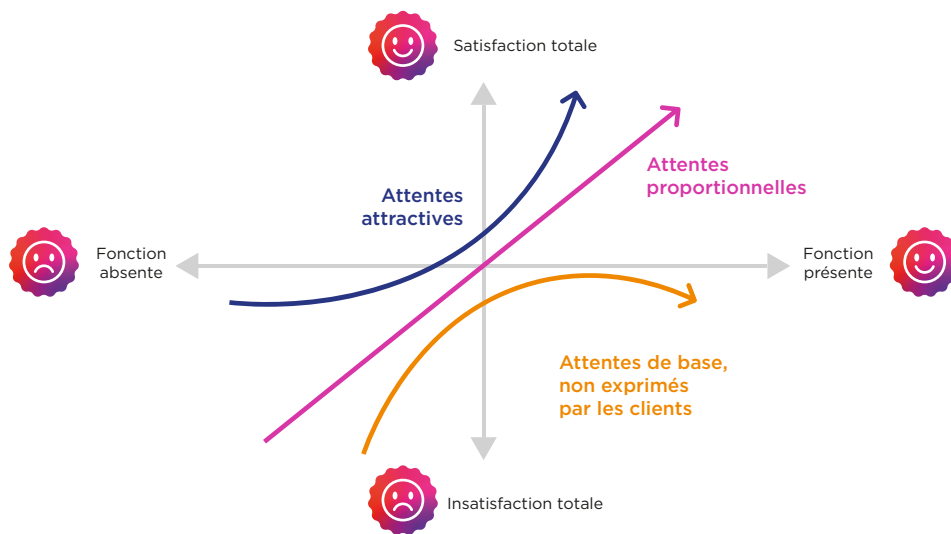
C'est une nouveauté dans le rapport semestriel de YouGov : celui-ci ne se contente plus de mesurer le niveau de satisfaction des différentes enseignes. Il se livre désormais aussi à une analyse Kano permettant d'identifier les corrélations entre les critères sur lesquels sont jugées les enseignes et les attentes des clients véritablement pertinentes pour déterminer leur fidélité à celles-ci.

Le modèle Kano doit son nom à Noriaki Kano, un consultant et universitaire japonais qui le développa en 1984, en se basant sur une observation : la satisfaction et l'insatisfaction nées chez un individu de la perception d'un produit ou d'un service n'exercent pas un poids symétrique. Autrement dit, une caractéristique d'un produit ou service peut satisfaire un utilisateur, sans pourtant que son absence ne provoque chez lui une sensation d'insatisfaction. Dans cette mesure, améliorer chaque attribut d'un produit ou d'un service ne conduira pas nécessairement à une fidélité accrue chez tous les clients. Certains attributs contribuent de façon positive à la fidélisation des clients. D'autres exercent une influence en creux : si la satisfaction n'est pas au niveau des attentes sur ce critère, la fidélité

en souffrira ; mais surperformer par rapport aux attentes ne se traduit en revanche pas par une fidélité accrue. Le tout est de savoir quels attributs façonnent ou menacent la fidélité, et c'est exactement l'exercice auquel se sont livrés les experts de YouGov pour les enseignes du marché belge en s'appuyant sur leur panel de 6.000 consommateurs, nous explique Yves Uerlings, advanced solutions & retail cluster lead chez YouGov.

"Nous avons examiné la corrélation entre le niveau de satisfaction exprimé sur les sept critères d'appréciation des retailers du rapport d'hiver et le degré de loyauté qui peut en découler, à la hausse comme à la baisse, et qui représente la part des dépenses FMCG totales effectuées chez ce retailer." Dans cette analyse Kano, on distingue

Le modèle de Kano



plusieurs caractéristiques. Les 'must have' ou 'basics attendus' sont les attributs de satisfaction que le consommateur s'attend à trouver chez un détailler précis. Les 'desired' sont les attributs qui, s'ils sont perçus positivement, vont pouvoir directement se traduire par une "part de panier" plus favorable. Enfin, les 'delighters générateurs de fidélité' représentent pour leur part en quelque sorte les bonnes surprises, qui pourront profiter à la fidélité, mais dont l'absence ne serait pas sanctionnée, puisqu'il ne s'agit pas d'attributs qu'on attendait de cette enseigne et justifiait qu'on choisisse de s'y rendre. "Les 'basics attendus' montrent ce qu'il faut absolument réussir à offrir comme motif de satisfaction au consommateur, alors que les 'delighters' forment les attributs qui génèrent réellement une préférence supplémentaire," confirme Yves Uerlings, avant de nous livrer les principales conclusions de cette analyse complémentaire.

Le prix comme attente principale

La conclusion majeure n'est pas véritablement une surprise. "En Belgique, les shoppers évaluent les détaillers sur une base stricte : le prix doit être équitable," pose en préalable Yves Uerlings. "Le prix se comporte comme un 'must have' dans la plupart des canaux et pour la plupart des enseignes : une sous-performance est pénalisée par une baisse de fidélité, tandis qu'une sur-performance apporte peu de gain."

€ Le prix et les discounters
C'est particulièrement vrai pour les discounters dont les prix bas constituent une promesse centrale. Les shoppers s'y rendent

pour le prix. Si le prix semble ne serait-ce qu'un peu "à côté", l'enseigne rompt sa promesse essentielle et la fidélité chute.

€ Le prix et les hypermarchés
Le prix est également un 'must have' pour les hypermarchés. "Ceux-ci sont souvent utilisés pour de grands achats planifiés avec de gros paniers nécessitant un temps de déplacement supplémentaire. Le trajet doit donc "en valoir la peine" avec des prix équitables et compétitifs," note Yves Uerlings.

€ Le prix et la proximité
"Dans les magasins de proximité," poursuit Yves Uerlings, "en raison de la mission d'achat de convenance, les shoppers ont une attente de prix de base. Ils choisissent ces magasins pour la rapidité et la proximité. Ils ne s'attendent pas aux prix les plus bas, mais à des prix équitables. Surperformer sur le prix augmente rarement la fidélité. Une sous-performance, où le shopper a la perception de subir une sur-tarification, réduit rapidement la fidélité. Le magasin répond toujours au besoin de convenance, mais perd la permission pour des achats de dépannage fréquents."

Quels attributs pour réellement faire croître la fidélité ?

On vient de le voir, le prix constitue pour le shopper belge un "contrat" minimum à remplir. Il forme davantage un risque qu'une opportunité : il s'agit de ne pas décevoir

ses attentes, mais faire mieux que prévu n'influencera pas vraiment la fidélité. Où trouver dans ce cas les leviers de progression ?

"Ils proviennent de l'expérience et des signaux de valeur au-delà du prix," répond Yves Uerlings. "La qualité des produits est le moteur le plus fiable, car elle apparaît majoritairement comme 'desired' : une meilleure qualité perçue augmente la part-de-panier, une qualité plus faible la réduit. C'est particulièrement vrai pour les discounters, où des shoppers exigeants évaluent l'enseigne sur des éléments non négociables. La qualité des produits est le seul critère 'desired' et donc le seul levier convertissant directement en gain de part de panier."

Mais ce n'est pas le cas pour tous les détaillers, doit-on aussitôt ajouter : "Pour les supermarchés historiquement centrés sur la qualité (comme Delhaize), les shoppers considèrent celle-ci comme un élément de base, un 'must have'. L'analyse Kano montre un potentiel limité d'amélioration via une qualité 'encore meilleure', mais une nette pénalité lorsque la qualité baisse. Pour les enseignes concernées, la progression de fidélité provient plutôt de l'assortiment, du rayon frais ou des offres attractives."

Autrement dit : une enseigne se doit à tout prix de tenir son rang sur les arguments sur lesquels elle a construit son positionnement perçu et sa réputation. Si elle ne le fait pas, elle sera sanctionnée. En revanche, si elle entend développer la fidélité, elle devra le faire sur d'autres terrains.

Les offres attractives évaluées dans le rapport d'hiver YouGov s'avèrent être des 'must-have' dans les supermarchés et chez les discounters, des formats où elles sont profondément ancrées. "Mais des offres attractives, faciles à comprendre, pas seulement davantage de promotions mais les bonnes promotions, peuvent constituer un levier pour augmenter la fidélité dans les hypermarchés et les magasins de proximité", note Yves Uerlings.

Les hypermarchés et les magasins de proximité peuvent progresser en améliorant l'aspect du **rayon frais**. "Une bonne présentation et une fraîcheur crédible aideront à transformer une visite routinière en raison de préférer une enseigne. La qualité perçue du rayon frais est en revanche un vrai 'must have' pour les supermarchés. Quant aux discounters, les basiques frais doivent être crédibles : la sous-performance y est sévèrement pénalisée, et les gains d'un rayon frais 'encore meilleur' restent limités."

La propreté est un facteur de satisfaction 'desired' de façon générale. Un magasin qui n'est pas perçu comme propre et bien organisé souffrira d'une baisse de la fidélité. De façon surprenante, la propreté est toutefois perçue comme un 'delighter'



pour les supermarchés. Ne pas l'assurer ne peut donc pas réellement conduire à une fidélité moindre, mais être performant sur ce critère assurera une fidélité plus forte. La note globale des supermarchés est la plus élevée (8,3 contre 8,2 pour le retailer moyen). Il est donc possible que le supermarché standard soit déjà considéré par défaut comme "propre" et "organisé".

À chaque enseigne son profil

Bien entendu, les résultats de cette analyse Kano sont individualisés par enseigne et varient selon celles-ci. "Même au sein d'un même format, le mix de 'must haves', de 'desired' et de 'delighters' diffère selon le positionnement, l'empreinte réseau et les missions d'achat", souligne Yves Uerlings. "Par exemple, les challengers avec un réseau plus restreint (comme Albert Heijn et Jumbo) montrent souvent un profil riche en 'delighters' : lorsqu'ils excellent, les shoppers fidèles les récompensent, mais des scores plus faibles ne réduisent pas fortement la fidélité des shoppers occasionnels. À l'inverse, les enseignes de supermarchés établies de longue date (Carrefour, Delhaize, Colruyt) semblent avoir moins de 'delighters', car une fidélité déjà élevée laisse peu d'upside, et parce

que leur couverture et leur histoire font que de nombreux attributs sont désormais considérés comme des 'basics attendus'. Les shoppers les traitent donc comme des 'must haves' ou des 'desired', sanctionnant toute défaillance plutôt que récompensant la surperformance."

Les résultats individualisés par enseigne de cette analyse Kano ne sont disponibles qu'aux clients de YouGov accédant au rapport complet (payant).

CHRISTOPHE SANCY |



Une enseigne doit tenir son rang sur les arguments sur lesquels elle a construit son positionnement et sa réputation. Si elle ne le fait pas, elle sera sanctionnée. En revanche, si elle entend développer la fidélité, elle devra le faire sur d'autres terrains.

2025 : stabilisation après des années de turbulence mais la transformation structurelle se poursuit

La croissance du marché belge du foodretail se poursuit mais son rythme a clairement changé. Les chiffres 2025 n'indiquent pas de progression spectaculaire, comme celle observée pendant les années d'inflation. Ils montrent que le marché est davantage dans une phase de stabilisation et confirment que le comportement des consommateurs a fondamentalement changé.

La dépense moyenne par shopper augmente légèrement, à un peu moins de 6.500 euros par an. La dépense par personne continue également de croître. Par rapport aux fortes hausses enregistrées ces dernières années, la croissance est plus modérée, ce qui indique un marché en voie de normalisation.

Mais il faut relever un signal qui a son importance : la légère baisse de la fréquence d'achat par rapport à l'an dernier. Ici encore, après des années de hausse, elle semble se stabiliser.

Toutefois, la tendance fondamentale ne change pas : les petits paniers s'imposent. Autrement dit, la part des petits achats augmente à nouveau, tandis que les paniers de gros achats continuent d'être sous pression. Ce qui était autrefois au cœur du modèle d'achat – les gros achats hebdomadaires – n'est plus le schéma dominant. Le consommateur achète plus régulièrement de manière ciblée et plus près du moment de consommation. Moins concentrés en un seul moment, les achats sont davantage répartis sur plusieurs moments.

On observe également un subtil changement dans le timing des achats, le weekend (re)gagnant un peu de terrain par rapport aux jours de semaine. Cela suggère que les consommateurs concentrent davantage leurs achats autour de leur temps libre et éventuellement des expériences, sans pour autant que le schéma classique des jours de semaine disparaisse complètement. Il est évident que les ouvertures dominicales jouent un rôle dans ce changement.

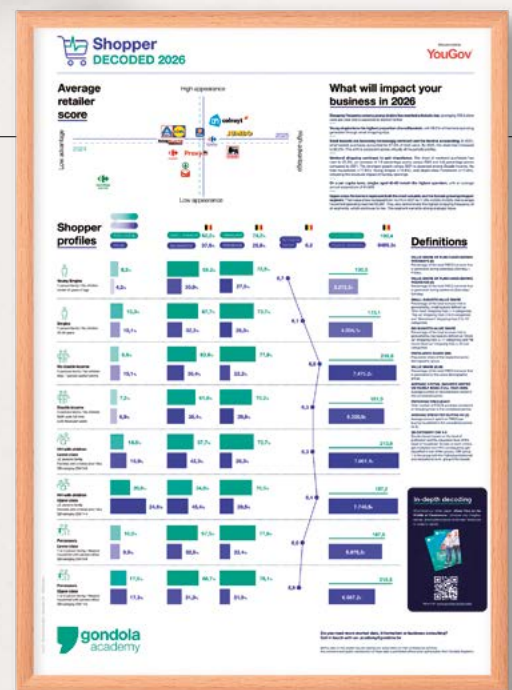
Les chiffres 2025 ne montrent donc pas de rupture, mais une confirmation. Le consommateur belge n'est pas revenu à l'ancien modèle de gros achats hebdomadaires. Il a trouvé un nouvel équilibre axé sur la fréquence, des paniers plus petits et des choix plus ciblés. Pour le secteur, le défi ne consiste pas à tenter de réimposer l'ancien modèle mais à adopter le nouveau. Ceux qui réussissent à être pertinents dans les micro-moments quotidiens du consommateur construisent une croissance durable sur un marché qui semble moins agité mais qui a subi des changements structurels.

Segmentation : où se trouve la véritable dynamique ?

Derrière cette tendance générale se cachent des différences marquées entre les types de shoppers.

Les jeunes célibataires sont de plus en plus nombreux, mais la valeur qu'ils représentent reste stable

Leur part dans la population augmente fortement. Mais cette croissance ne se traduit pas par un impact économique proportionnel. Leur part en valeur reste quasiment stable, autour de 4 %, et diminue même légèrement par rapport à l'an dernier. Ils achètent moins fréquemment, se rendent dans moins de magasins et restent des acheteurs de petits paniers. Il s'agit d'un groupe cible sensible au budget et flexible.



Célibataires de 40 à 65 ans : valeur stable

Ce groupe reste important sur le plan économique. Les dépenses par personne sont plus élevées que celles des jeunes célibataires et restent relativement stables. Ce groupe cible n'est donc pas un accélérateur de croissance en volume, mais il reste stable et rentable.

Ménages à deux revenus sans enfants : pouvoir d'achat élevé, poids relatif en baisse

Les dépenses par ménage restent importantes mais on constate un recul des parts de marché par rapport à l'ensemble. Comme pour les autres groupes, le comportement évolue vers des paniers plus petits et davantage d'achats le weekend.

Ménages de deux personnes à un seul revenu : moins nombreux mais dépensiers

Leur nombre diminue et pourtant, en 2025, ils ont dépensé en moyenne 7.475 euros par ménage, en augmentation de plus de 17 % par rapport à 2021. Pour l'ensemble du pays, l'augmentation est de 13%. Ce groupe combine fréquence d'achat élevée et structures d'achat relativement classiques.

Familles avec enfants : le noyau structurel

Les familles constituent le centre de gravité économique du marché. Elles combinent volume, pouvoir d'achat et présence structurelle. Leur comportement évolue également vers des paniers plus petits, mais les gros achats restent relativement importants. Les familles issues des classes sociales les moins aisées affichent une fréquence d'achat remarquablement élevée et une forte croissance des dépenses, en dépit du déclin démographique. Elles dépensent même plus par personne que les familles avec enfants issues des classes sociales favorisées.

Retraités : un moteur de croissance discret

Les retraités issus des classes supérieures gagnent en importance sur le plan économique. Ils dépensent davantage, font très souvent leurs achats et restent très axés sur les jours de semaine. Ici aussi, le petit panier gagne du terrain.

Vous êtes retailer ?
Lisez la suite ici.



Quelle signification ces conclusions ont-elles pour les foodretailers belges ?

1. Pensez en termes de visites, pas en termes de courses hebdomadaires

Aujourd'hui, la croissance passe par l'optimisation des achats fréquents et moins importants. Les retailers doivent organiser leur magasin autour d'intentions claires :

- Réapprovisionnement rapide ;
- Solutions repas ;
- Commodité ;
- Impulsion.

Chaque visite est un nouveau moment de conversion.

2. Reconsidérez vos stratégies promotionnelles

Les promotions en vrac perdent structurellement de leur efficacité sur un marché où les achats en gros diminuent. Les promotions doivent :

- Être plus pertinentes en fonction du moment ;
- Être adaptées à des volumes réduits ;
- Être davantage dirigées sur le groupe cible.

Plus de personnalisation et moins de stimulation massive des volumes qui, depuis fin 2025, sont largement poussées en avant.

3. Différenciez par segment

- Les familles recherchent des volumes importants et des solutions repas ;
- Les retraités recherchent l'accessibilité, la confiance et des options premium ;
- Les jeunes célibataires recherchent la flexibilité, des formats plus petits et des activations le week-end.

Le 'one-size-fits-all' ne fonctionne plus.

Vous êtes fabricant FMCG ?
Lisez la suite ici.



Quelle signification ces conclusions ont-elles pour les fabricants FMCG ?

1. Le 'pack sizes' deviendra stratégique

La croissance structurelle des petits paniers signifie :

- Une plus grande attention portée aux petits emballages ;
- Une meilleure perception du prix unitaire ;
- Des rotations plus élevées par visite.

Les formats en vrac perdent du terrain, sauf dans certains segments spécifiques du marché des familles.

2. Saisissez l'instant, ne visez pas uniquement le volume

Des visites plus fréquentes signifient davantage de moments de décision. Les marques doivent : Être visibles par catégorie.

- Répondre aux besoins immédiats ;
- Être pertinentes à différents moments consommation (ou repas).

Le marketing des micro-moments prend le pas sur la réflexion basée sur le calendrier annuel.

3. Premium quand c'est possible, valeur quand cela s'impose

Le marché se polarise :

- Les familles issues des classes supérieures et les retraités aisés offrent des opportunités pour les produits premium ;
- Les jeunes célibataires et les segments à faibles revenus exigent de solides propositions en termes de valeur.

Les marques doivent différencier leur portefeuille en fonction du groupe cible.

4. Les data deviennent déterminantes

Sur un marché fragmenté, il est essentiel de bien comprendre les habitudes de fréquentation. Comprendre pourquoi quelqu'un vient aujourd'hui est plus important que de savoir combien il dépense par mois.

Conclusion générale

Le marché belge du foodretail continue de croître, mais plus grâce à l'augmentation du panier moyen. L'avenir se décline en trois axes : achats fréquents et plus modestes, différenciation des groupes cibles et pertinence du moment.

Les retailers qui structurent leur magasin autour de visites motivées par une intention particulière sont gagnants.

Les fabricants FMCG qui adaptent leur portefeuille à des paniers plus petits et mettent en place des stratégies claires en fonction des groupes cibles génèrent une croissance durable.

Le consommateur belge ne reviendra pas à l'ancien modèle.

Ceux qui comprennent le nouveau modèle – et agissent en conséquence – déterminent la croissance de demain.

SILVIE VANHOUT |



Offrez aux consommateurs la possibilité de participer à vos décisions



“Il existe un marché pour ce produit, le rebranding ou le nouvel emballage boostera nos ventes, ce nom nous rendra plus reconnaissables à l’international...” Ces phrases, on les entend régulièrement lors de réunions de brainstorming. Mais les choses sont-elles aussi simples ? Pas vraiment

quand on sait que plus de 75 % des nouveaux projets n’atteignent pas leurs objectifs commerciaux. Souvent, les informations ne sont pas disponibles parce que les études sont ‘trop lourdes ou trop fastidieuses’. Et lorsqu’on en réalise, elles sont régulièrement abstraites et détaillées, de sorte qu’elles ne donnent lieu à aucune action immédiate. Seppe Stroo, associé fondateur du bureau d’études BUFFL, explique comment son équipe fait la différence grâce à des études facilement compréhensibles et qui ont un impact concret et rapide sur les objectifs commerciaux.

Fondé en 2018, le bureau d’études BUFFL est né d’une frustration. “Les entreprises prennent des décisions tous les jours. Mais combien tiennent réellement compte du client final ?” L’affirmation est de Seppe Stroo, associé fondateur de BUFFL. “De plus, chacun voit les choses sous un angle différent, selon son département : marketing, ventes, développement de produits... Tous ces aspects ont leur importance, mais chaque point de vue prime sur les autres à un moment précis du processus décisionnel. Dans les études classiques, tout est examiné en même temps, ce qui entraîne une certaine lenteur et

un manque de focus. Où est le ‘bon’ regard du consommateur au ‘bon’ moment ? Nous avons cherché à améliorer cela.”

QU’EST-CE QU’UN BONNE ÉTUDE ?

Le résultat de ces réflexions a donné naissance à BUFFL, un bureau d’études aux USP claires. “Nous voulons que le client final soit présent à la table des décisions”, explique Seppe Stroo. “Nous avons développé une communauté de clients que nous approchons de manière rapide et interactive. Ce faisant, les résultats peuvent influencer les processus décisionnels quasiment en temps réel. Quand faut-il savoir

quoi ? Quels problèmes préoccupent les consommateurs ? Comment les aborder ? BUFFL aide les entreprises à obtenir des données sur les consommateurs de manière objective et pertinente. Nous écoutons les gens avec empathie et comprenons leurs préoccupations.”

UNE QUESTION EN AMÈNE UNE AUTRE

Seppe Stroo utilise la métaphore d’une planche à bascule. Une entreprise souhaite lancer un produit ou n’atteint pas ses KPI. Les études doivent apporter des solutions, mais tout est demandé en même temps : un seul côté de la planche est chargé. Quels sont les avantages du produit ? Le prix est-il correct ? À qui s’adresse ce produit ?... Beaucoup de questions et donc beaucoup de réponses, qui remettent la planche à bascule en mouvement, souvent sans direction concrète pour l’entreprise. Il devient alors très difficile de lancer des actions sur la base des résultats des études. “Nous décomposons le questionnaire. Comme nous pouvons interroger des milliers de consommateurs segmentés en 24 heures, nous pouvons travailler de manière structurée. Vous tirez les leçons de la réponse précédente et enchaînez avec une question plus ciblée. Pour de nombreuses entreprises, les études sont de simples collectes de données. Sans penser à l’étape suivante ! Il y a de plus en plus de données disponibles, la question est de savoir quoi en faire. Nous mesurons, mais nous

ajoutons d'emblée une analyse au processus de questionnement lui-même, afin d'obtenir des résultats qui soutiennent vos objectifs commerciaux. Chaque information vous permet de prendre une mesure claire. En fait, il suffit d'un peu de bon sens pour améliorer les résultats de l'entreprise grâce aux données consommateurs."

DES COMMUNAUTÉS INTERACTIVES

BUFFL préfère parler de communautés plutôt que de panels. "Parce qu'il ne s'agit pas d'un groupe de personnes choisies au hasard", souligne Seppe Stroo. "Le travail commence par un entretien préliminaire avec le client, dans les locaux mêmes de l'entreprise. Prenons l'exemple du lancement d'un nouveau produit. Les questions sont: pourquoi ce nouveau produit? Pour qui? Quel chiffre d'affaires souhaitons-nous atteindre? Où voyons-nous des possibilités d'intégration avec des partenaires? Dans un deuxième temps, nous décomposons l'objectif du client en plusieurs petites étapes afin de le rendre 'étudiable'. Quel est le groupe cible? Quelles sont les alternatives actuelles? Quels sont les obstacles à l'utilisation de ce nouveau produit? Comment les gens peuvent-ils découvrir cette nouvelle solution?" BUFFL analyse les étapes clés et les développent avec sa communauté. "Finis les questionnaires interminables et ennuyeux, qui ne respectent guère le consommateur qui ne reçoit d'ailleurs rien en retour", déclare Seppe Stroo. "Nous utilisons des incitants

financiers, mais notre communauté reçoit également un feedback sur ce qu'il advient de ses contributions et se trouve ainsi associée au processus de développement. Cela la rend fière. Lorsque les consommateurs savent que leur avis est pris en compte, l'impact positif sur la qualité des réponses est important."

COMMUNICATION DANS LES DEUX SENS

L'un des grands atouts de BUFFL est la communication structurée dans les deux sens avec le consommateur. "Un aspect souvent sous-estimé", affirme Seppe Stroo. "Prenons l'exemple d'un nouvel emballage. Nous sondons les points positifs, mais aussi les points à améliorer. Comme nous donnons nous-mêmes un feedback aux répondants de notre communauté, ils fournissent des réponses de qualité. Nous les incitons également à répondre à des questions sur ce qu'ils feraient ou feraient différemment s'ils étaient CEO. Ou simplement ce qu'ils trouvent irritant dans un produit ou un service particulier. Ce type de questions donne souvent lieu à des suggestions intéressantes, que nous pouvons rapidement mettre en œuvre. Procédant ainsi, votre entreprise écoute réellement les réflexions du consommateur pendant le processus décisionnel. Et ce n'est pas tout. Nous pouvons même demander à la communauté de rechercher un produit spécifique dans le magasin et d'indiquer pourquoi un produit se démarque ou non dans les rayons, pourquoi les gens achèteraient ou n'achèteraient pas tel produit, ce qui les

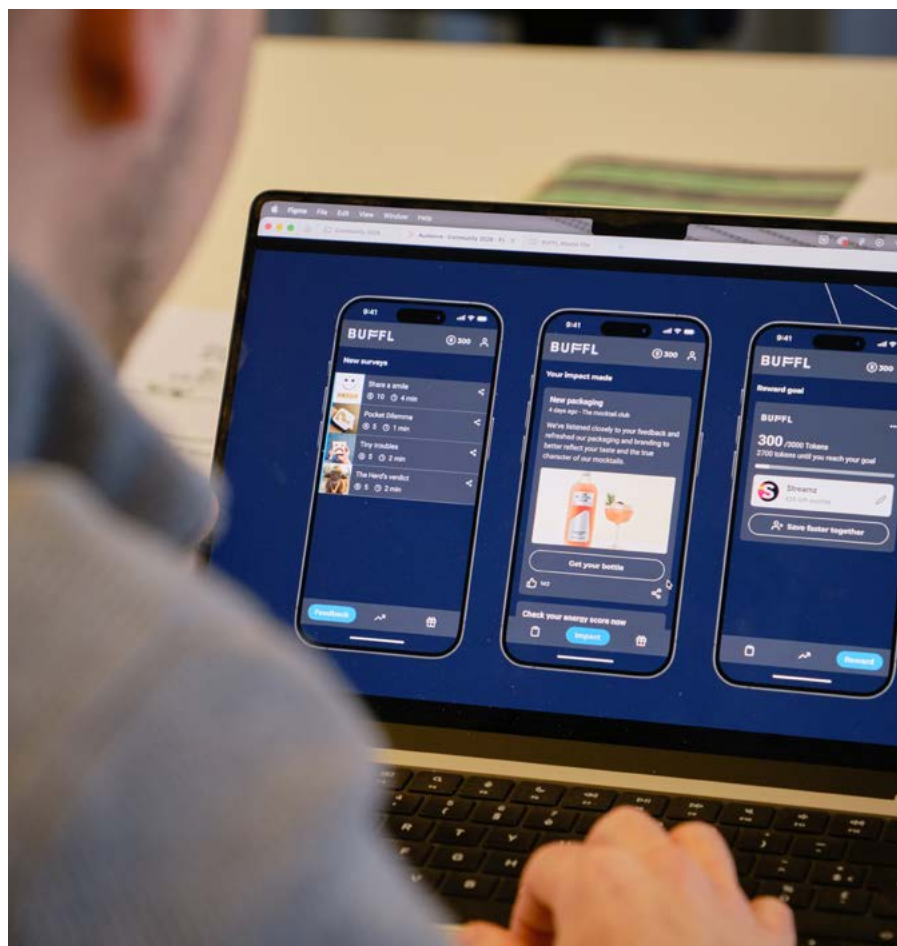
inciterait à repenser à ce produit lors d'un prochain achat... Ce sont des données dont les entreprises ne disposent souvent pas, mais pour lesquelles des études de marché ne sont pas toujours réalisées. Or, ce sont précisément ces informations 'accessibles' qui ont un impact immédiat sur les résultats de vente."

OBJECTIF DE CROISSANCE AU SERVICE DE MARQUES FORTES

BUFFL souhaite étendre son champ d'action dans les années à venir. Les bases sont posées, avec de beaux projets dans les secteurs de l'énergie (Engie, Luminus), des services (Liantis, Partena, Mensura, Mobile Vikings) et bien sûr de l'alimentation (Colruyt, Den Berk Délice, Burger King, Dr Oetker, Libeert, Alken-Maes, Leonidas...). "Nous pouvons réagir rapidement aux missions ponctuelles. Après un projet concret, nous gardons souvent un accès continu à notre communauté afin de lui poser rapidement des questions. Dans certaines entreprises, nous intégrons en partie nos connaissances en matière de recherche dans leur mode de fonctionnement. Notre communauté, combinée à leur connaissance du marché, donne d'excellents résultats!"



**TÉLÉCHARGEZ
NOTRE
NOUVELLE
APPLICATION
ICI!**



Le succès du bureau d'études BUFFL repose sur trois piliers.

1. UNE APPROCHE STRUCTURÉE

qui divise l'étude en plusieurs éléments facilement gérables qui s'appuient les uns sur les autres et soutiennent plus rapidement et plus clairement les objectifs commerciaux.

2. UNE COMMUNAUTÉ qui reçoit un feedback est plus motivée à fournir des contributions de grande qualité.

3. UNE ÉQUIPE DOTÉE D'UN ESPRIT D'ENTREPRISE et qui fournit des résultats de recherche utilisables, pragmatiques, rapides et axés sur les résultats.

Yold is Gold : Quand le pouvoir d'achat alimentaire se déplace... et que le retail tarde à suivre

SANDRINE DOPPLER
Analyste et prospectiviste Agri-food

Le débat sur le pouvoir d'achat alimentaire est devenu omniprésent. Inflation, arbitrages, promotions, baisse des volumes. Pourtant, une partie essentielle du paysage de consommation reste sous-analysée : celle des consommateurs qui, malgré les tensions économiques, continuent de dépenser. Pas par insouciance, mais par capacité à choisir. Ce sont les 'Yold', ces 55-75 ans qui ne vivent ni comme retraités, ni comme consommateurs résiduels.

En Belgique comme en France, le vieillissement démographique est désormais un fait structurel. D'ici 2050, plus d'un quart de la population aura plus de 65 ans. Mais cette donnée macro masque une réalité plus fine : la majorité de ces consommateurs vit à domicile, reste autonome et conserve un pouvoir d'achat alimentaire supérieur à la moyenne. Les chiffres de Statbel comme ceux de l'Insee convergent : les plus de 55 ans concentrent près de la moitié des dépenses alimentaires des ménages, alors même qu'ils sont rarement la cible prioritaire des stratégies marketing.

Dans les rayons, cette génération est paradoxale. Elle compare, lit les étiquettes, connaît les prix, mais refuse la logique du "*moins-disant*" généralisé. Le prix n'est pas un tabou, mais il doit être justifié. Un produit cher sans valeur lisible est rejeté. Un produit plus coûteux, mais cohérent, traçable, goûteux et utile, est accepté. Le pouvoir d'achat des Yold ne s'exprime pas dans l'excès, mais dans l'arbitrage éclairé.

Ce qui frappe, c'est leur rapport très concret à l'alimentation. Les Yold ont connu la montée en gamme des années 90, l'explosion de l'offre bio, puis la rationalisation post-crise. Ils ont appris à composer. Ils cuisinent encore, mais sans vouloir y passer des heures. Ils achètent des plats préparés, mais pas à n'importe quelles conditions. Ils recherchent du goût, des bénéfices simples – énergie, digestion, équilibre – sans basculer dans une alimentation médicalisée qu'ils perçoivent comme stigmatisante.

Pour le retail, cela pose une question simple mais inconfortable : à qui parle-t-on vraiment dans les rayons ? Les Yold ne se reconnaissent ni dans les codes "*jeunes*", ni dans l'imaginaire senior traditionnel. Ils rejettent les packagings anxiogènes, les promesses surjouées, les discours infantilisants. Ils attendent de la clarté, une forme de sobriété esthétique, des formats adaptés à une ou deux personnes, et surtout une cohérence entre le prix, le contenu et l'expérience gustative.

Cette génération est aussi celle qui redonne du sens à certains circuits de distribution. Elle fréquente la grande distribution, mais reste fidèle aux commerces de proximité, aux marchés, aux artisans, aux enseignes qui incarnent une forme d'hospitalité lisible. Elle valorise l'accueil, la lisibilité de l'offre, la simplicité du parcours d'achat. Le digital ne lui pose pas de problème, à condition qu'il reste fonctionnel : réservation, information produit, fidélité discrète.

Au-delà du panier, les Yold jouent un rôle clé dans la dynamique sociale de l'alimentation. Ils sortent pour ne pas s'isoler, reçoivent, transmettent. Ils choisissent restaurants, bistros, concepts alimentaires pour ce qu'ils racontent autant que pour ce qu'ils servent. Le repas devient un acte de lien. Pour le retail et la restauration, cela signifie que la valeur ne se joue plus uniquement dans le produit, mais dans l'environnement qu'il crée.

À long terme, les Yold pourraient bien devenir la génération pivot du modèle alimentaire européen. Non pas parce qu'ils consomment plus, mais parce qu'ils consomment autrement. Leur exigence oblige les marques et les distributeurs à sortir d'une logique binaire prix/promo pour revenir à une proposition plus lisible : bon, juste, utile, durable sans être moralisateur.

Ignorer cette génération, c'est laisser filer un levier majeur de stabilité économique dans un contexte de fragmentation des usages. La comprendre, c'est accepter que le futur du retail alimentaire ne se construira pas uniquement autour de la vitesse, de la nouveauté ou du volume, mais autour de la capacité à créer de la confiance dans la durée.

Les Yold ne demandent pas qu'on leur promette de "*bien vieillir*". Ils veulent simplement bien manger. Et ils ont encore largement les moyens de le faire.



NOUVEAU



LE FUTUR DU COFFEE SHOP
À LA MAISON.



NEO Caffè
Pour les fans
de café noir

NEO Latte
Pour les fans
de café noir
et de café au lait



E.R.: N. Tack, Nestlé Belgique SA, Rue de Birmingham 221 - 1070 Bruxelles, KBO 0402.231.383.



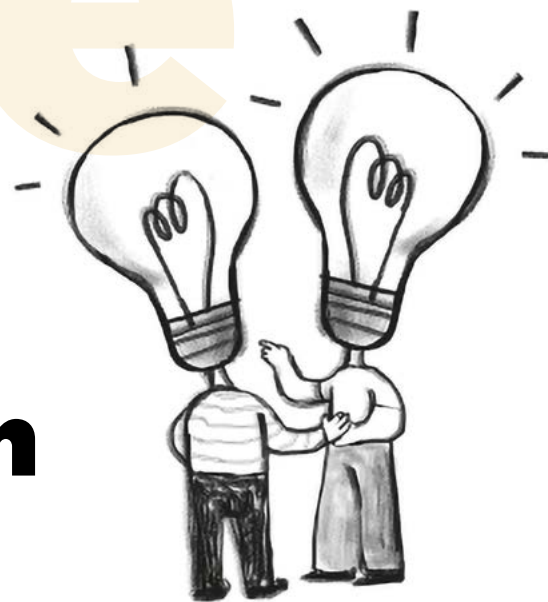
découvrir plus



 **PODS COMPOSTABLES À DOMICILE***

*Nos pods de café sont certifiés OK Compost HOME par TÜV Austria. Cela signifie qu'ils peuvent être compostés dans votre propre compost. Veuillez ne pas jeter les pods dans la nature. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.dolce-gusto.be/fr/recyclage-pods.

**Elu Produit de l'Année 2026 : étude indépendante treetz/Toluna fin 2025 - poybelgium.com



De TikTok au rayon en 90 jours

Dans la beauté, une vidéo de sept secondes peut suffire à créer une rupture d'approvisionnement mondiale. C'est ce nouveau tempo imposé par TikTok, par les micro-tendances et par les marques nées en ligne qui a poussé la chaîne de pharmacie britannique Boots à revoir en profondeur sa manière d'introduire des nouveautés. Plutôt que d'accumuler les effets d'annonce, l'enseigne a choisi une transformation organisationnelle. Et a mis en place, dès 2024, Ignite, un accélérateur interne destiné à réduire drastiquement le délai entre la détection d'une tendance et la mise en rayon.

Habituellement, référencer une marque étrangère au Royaume-Uni pouvait prendre plusieurs années d'après le Financial Times qui s'est penché sur Ignite. Notamment en raison des contraintes réglementaires. Avec l'accélérateur mis en place, ce délai est tombé à environ trois mois. Le principe est simple : une équipe dédiée identifie les signaux faibles via l'analyse des données (notamment celles des 17 millions de membres du programme de fidélité de la chaîne), le 'social listening' et des outils de prévision de tendances alimentés par l'IA. Les marques sélectionnées bénéficient ensuite d'un accompagnement accéléré : conformité, supply chain, merchandising, lancement omnicanal. Le retailer ne se contente donc plus d'acheter : il incube et orchestre. Un positionnement très différent.

Les résultats sont tangibles. Dès sa première année, Ignite a permis de lancer 27 marques, souvent mises en avant en magasin sous des bannières 'Trending on Social'. Le masque coréen Biodance, devenu viral en ligne, s'est ainsi vendu presque toutes les trois minutes après son arrivée en rayon. Les ventes de K-beauty (produits de beauté coréens) ont été multipliées par cinq en un an. L'enseigne a également attiré une clientèle plus jeune : le nombre de clients beauté issus de la génération Z aurait, d'après le FT, progressé de 18% en 2025 par rapport à 2024. Cela participe à la croissance de l'enseigne vieille de 177 ans : Boots

a enregistré 19 trimestres consécutifs de gains de parts de marché et une croissance à deux chiffres des ventes beauté sur les deux dernières années.

Mais l'intérêt d'Ignite dépasse la seule performance commerciale. Le programme repositionne aussi Boots comme plateforme de découverte. Les marques direct-to-consumer y trouvent un accès rapide à un réseau national et une crédibilité accrue. Dans un contexte marqué par les contrefaçons et les marketplaces peu fiables, la caution d'un distributeur établi devient un actif stratégique. L'enseigne, de son côté, renforce son image de curateur connecté aux tendances.

La leçon pour tout retailer est claire. L'innovation ne réside pas seulement dans un nouveau concept spectaculaire, mais dans la capacité à raccourcir les cycles décisionnels. Face à des consommateurs exposés en permanence à des nouveautés virales,

la lenteur organisationnelle devient un handicap concurrentiel. En structurant une cellule agile, capable de capter, qualifier et activer rapidement une tendance, Boots a transformé la vitesse en avantage compétitif. Boots montre aussi qu'il ne s'agit pas d'opposer digital et physique. Au contraire, le magasin devient le lieu où la viralité se convertit en essai, en réassurance et en fidélité. La génération Z peut venir pour un produit vu sur TikTok, elle peut rester pour l'assortiment, les services et la confiance.

CHRISTOPHE CHARLOT |

POUR VOUS, C'EST UNE BONNE IDÉE ?

Dites-le nous en écrivant à l'adresse : redac@gondola.be.



**Saveur Spéculoos:
on a osé.
À vous de craquer!**





Depuis 140 ans
**LA SAUÇATION DE
CHAQUE GÉNÉRATION**

