

 gondola

# Foodservice

ÉDITION SPÉCIALE FOODSERVICE

## La recette Horeca de Marc Coucke

... et comment  
s'en inspirer



31<sup>e</sup> ANNÉE | 1099 BRUXELLES X | P2A6252  
GONDOLA MAGAZINE - ÉDITION SPÉCIALE

**Exclusif**  
Le répertoire indispensable  
des plus grands grossistes

**Marques**  
Comment démarcher  
efficacement les restos

**Pizzas, burgers, livraisons**  
Le nouveau festin  
des stations-services

**Our mission is to**  
**Transform**  
**the sector by**  
**connecting data**  
**to the industry**





# Édito

## *Mieux comprendre pour mieux décider*

**I**l suffit de regarder le foodservice aujourd'hui pour s'en rendre compte : le marché n'a jamais été aussi dynamique... ni aussi difficile à lire.

Les initiatives se multiplient, les modèles évoluent, les acteurs innovent. Et, dans le même temps, la pression monte : coûts de l'énergie, inflation, marges sous tension, comportements de consommation qui changent. Le marché bouge vite, parfois brutalement.

Dans ce contexte, continuer à faire *"plus"* (plus d'actions, plus de messages, plus de présence) n'est pas toujours la bonne réponse. À force de vouloir toucher tout le monde, on finit souvent par diluer son impact.

La vraie question devient alors : comment faire mieux ? Mieux comprendre son marché. Mieux cibler. Mieux s'adresser aux clients, au bon moment.

C'est dans cet esprit qu'est né ce premier Guide Gondola Foodservice. Notre ambition est simple : proposer un support qui aide les acteurs du secteur à prendre du recul, à structurer leur compréhension du marché et à agir de manière plus pertinente. Un point de repère dans un environnement où les décisions se complexifient.

Plus que jamais, il faut s'appuyer sur trois piliers : les bons chiffres, les bons exemples et les bonnes idées. C'est précisément ce que nous avons voulu rassembler dans ce premier guide Gondola Foodservice. Ce guide s'inscrit dans la continuité de ce que nous construisons avec Gondola Foodservice : informer, décrypter, inspirer... mais aussi apporter des clés concrètes.

Vous y trouverez des analyses de fond pour décrypter les grandes évolutions du marché mais aussi des interviews de celles et ceux qui

font avancer le foodservice, parce que derrière chaque transformation, il y a des visions, des choix et des trajectoires. Des cas concrets et des conseils pratiques viennent compléter cet ensemble, avec une volonté claire : être utile, directement, sur le terrain.

Mais la singularité de ce projet réside aussi dans sa capacité à s'appuyer sur les data. Dans un secteur historiquement difficile à lire et à quantifier, Gondola Foodservice a développé depuis plus d'un an un modèle permettant d'apporter des données plus précises, plus structurées et plus exploitables. Non pas pour remplacer l'expérience des acteurs mais pour l'éclairer, la challenger et la renforcer.

Ce guide qui vous propose également un répertoire chiffré des plus grands distributeurs du foodservice a été pensé comme un outil qui dure. Un support que l'on consulte, que l'on garde, que l'on partage. Dans une période où les incertitudes sont nombreuses, nous faisons un pari simple : celui que les acteurs qui comprennent mieux leur marché sont aussi ceux qui y prennent les meilleures décisions.

Ce guide propose également un répertoire chiffré des principaux distributeurs du foodservice, pensé comme un outil concret, directement exploitable. Nous l'avons conçu comme un support qui dure, que l'on consulte, que l'on garde à portée de main et que l'on partage.

Dans une période où les incertitudes sont nombreuses, une conviction s'impose : mieux comprendre son marché reste, et restera, le meilleur moyen d'y prendre les bonnes décisions.

**Christophe Charlot**  
Rédacteur en chef Gondola

# On mange dans le noir

**Entre fragmentation, pression économique et recomposition des usages, le foodservice avance jusqu'ici à l'intuition au risque de se tromper de direction.**

C'est le constat que nous posons depuis le premier jour chez Gondola Foodservice. Un tiers de l'alimentation belge se consomme hors du foyer ; dans les restaurants, les cafés, les hôtels, les cantines, les stations-service ou encore les événements sportifs et culturels. Cela représente 15,8 milliards d'euros de valeur consommateurs. Et pourtant, ce marché reste difficile à lire : pas de données consolidées, pas de langage commun, pas de vue d'ensemble. Le vrai problème n'était pas le manque de données, c'était que le secteur lui-même s'était accommodé de son ignorance. Les décisions stratégiques s'y prennent encore à l'intuition, des budgets entiers se déploient à l'aveugle, des marques ignorent leur propre part de marché dans le canal qui façonne pourtant le rapport des consommateurs à leurs produits. C'est précisément pour y répondre que nous avons créé Gondola Foodservice et c'est pour aller encore plus loin ensemble que nous lançons aujourd'hui ce premier magazine.

Notre plateforme repose sur deux piliers. D'une part, « The Cube », un software qui agrège des données transactionnelles, financières et comportementales issues de plus de 40 sources différentes. D'autre part, un membership qui donne accès à leur

interprétation et à leur mise en perspective, à travers notre média, nos événements, nos formations et nos analyses. Ce magazine s'inscrit pleinement dans cette seconde dimension.

## UN MARCHÉ VULNÉRABLE QUI « NE SE MOYENNE PAS »

Le foodservice est bien plus qu'un marché. C'est un moteur social et économique local. En Belgique, près de 100.000 opérateurs ; restaurants, cafés, institutions, hôtels ou lieux de loisirs structurent ce tissu. Les seuls restaurants représentent 9,2 milliards d'euros de valeur consommateur, répartis sur plus de 32.000 établissements et 116.000 emplois privés, portés en grande majorité par des indépendants. Ce sont des lieux de vie et de rencontre, des espaces qui donnent du rythme et de la densité à nos villes et à nos quartiers. Des endroits où se nouent des relations, où la société tient une partie de ses conversations les plus importantes.

Mais derrière ce poids économique se cache une réalité plus complexe. Le foodservice reste un archipel de structures indépendantes, peu digitalisées et très hétérogènes. C'est ce qui m'a le plus frappé en entrant dans ce secteur : le foodservice

est un marché qui ne se laisse pas moyenniser. Les logiques qui fonctionnent dans un établissement, à un endroit donné, pour une clientèle précise, ne se généralisent pas. On n'y oppose pas des modèles standardisés mais une multitude de concepts profondément ancrés dans leur contexte local.

Cette spécificité s'inscrit dans une réalité économique bien connue : le foodservice a toujours été un marché à faible marge. Autour de 5 % pour la restauration commerciale, souvent entre 0 et 2 % pour les grossistes et la restauration collective. Sur un ticket moyen de 25 euros, la marge de contribution se limite à environ 1,25 euro. Un équilibre fragile, qui laisse peu de place à l'erreur et aucune au hasard.

Cette fragilité s'est fortement accentuée ces dernières années. Le secteur a enchaîné les chocs : Covid et fermetures prolongées, guerre en Ukraine et poussée inflationniste, tensions au Moyen-Orient et leurs répercussions sur les prix de l'énergie. À chaque fois, les coûts se sont ajustés plus vite que les modèles économiques. Face à cela, le levier immédiat a été le prix. Mais sans création de valeur perçue, toute hausse se traduit mécaniquement par une baisse de fréquentation ou une réduction du panier

moyen. Le secteur se retrouve pris en étau entre des coûts durablement élevés et une demande plus sélective, plus arbitrante, moins fidèle.

## LE VENTRE MOU DU MARCHÉ DISPARAÎT

Le marché se redessine sous nos yeux. La frontière entre distribution et restauration s'efface progressivement : la distinction entre retail et Horeca devient de moins en moins pertinente. Le marché ne s'organise plus par formats mais par occasions de consommation : déjeuner rapide, dîner d'appoint, consommation nomade ou, à l'inverse, moments où l'on prend le temps et où l'on cherche une vraie expérience.

Dans une même semaine, un consommateur belge peut se faire livrer une pizza le vendredi soir, acheter un repas prêt-à-manger pour son lunch, faire ses courses avec des produits Everyday chez Colruyt, puis fréquenter un restaurant gastronomique le week-end entre amis. Ces arbitrages ne sont plus marginaux : ils sont devenus la norme. Et ils ne s'expriment pas de manière uniforme selon les territoires : c'est précisément ce qui rend ce marché si difficile à lire. Dans la province du Luxembourg, l'un des restaurants les plus rentables est La Table de Maxime ; dans le Hainaut, la performance se joue dans des concepts comme la friterie Au Petit Creux. Entre les deux, des acteurs comme McDonald's maintiennent une rentabilité solide et homogène, de Waterloo à Anderlecht.

Cette recomposition est particulièrement visible dans des lieux historiquement périphériques. Les stations-service amorcent leur transformation en véritables destinations, en remplaçant les sandwiches sous plastique par des offres élargies : burgers, pizzas, restauration classique, à l'image des nouveaux concepts BreakPoint développés par G & V ou Bruno Corner. Dans leur sillage, les distributeurs accélèrent. Ils cherchent à capter des dépenses historiquement réalisées en foodservice en





développant des formats hybrides. Le partenariat entre Q8 et Shop&Go combine offre retail structurée et consommation immédiate. Plus largement, Foodmaker, les sushis préparés sur place, les offres traiteur comme Prego ou les food corners intégrés chez Jumbo illustrent cette convergence croissante entre les canaux.

La pression sur les prix devient spectaculaire dans certaines catégories. Le café en est l'illustration la plus frappante : Starbucks ou Izy Coffee proposent une expérience premium autour de 9 à 10 euros, quand Cotti Coffee casse les prix sous un euro. Ce grand écart n'est pas une anomalie, c'est le symptôme d'une polarisation profonde qui traverse l'ensemble du secteur.

Cette polarisation touche aussi la nature même de l'offre. Les expériences sociales prennent le pas sur les sorties traditionnelles. Les concepts autour du jeu, du sport ou de l'événementiel – darts, O'Leary's, festivals comme Tomorrowland – attirent une clientèle en quête de moments partagés. Des lieux hybrides comme Mix, Aspria ou Bricks à Anvers combinent sport, restauration et espaces de travail, avec des abonnements pouvant dépasser 200 euros par mois. Le foodservice y devient la composante centrale d'une expérience plus large et non plus une fin en soi.

Autre contradiction forte : celle entre alimentation saine et consommation de masse. D'un côté, des concepts comme

Prêt à Manger, Exki ou Le Pain Quotidien incarnent une montée en puissance du qualitatif. De l'autre, la restauration rapide continue de croître sans complexe. McDonald's poursuit son expansion, tandis que de nouveaux concepts comme Tasty Crousty rencontrent un succès rapide avec une proposition brutalement efficace : poulet, riz et sauce pour 9 euros, soit près de 1.900 calories.

Nos données confirment cette évolution. Le marché se vide progressivement par le milieu. D'un côté, une restauration rapide, standardisée, ultra-efficace, sans friction, qui répond à un besoin fonctionnel. De l'autre, une restauration plus lente, plus expérientielle, centrée sur la dimension sociale et émotionnelle. Entre les deux, une zone intermédiaire de plus en plus sous pression : celle des acteurs qui ne sont ni assez rapides pour être pratiques, ni suffisamment différenciants pour être une destination. Le prix n'est plus un critère absolu, il est toujours mis en perspective avec l'usage et l'expérience attendue. La bataille ne se joue plus entre formats, mais sur la capacité à capter les bonnes occasions et à y apporter la bonne valeur.

## LES GROSSISTES, LE MOMENT DE SE RÉINVENTER... OU DE VENDRE

Cette transformation ne concerne pas uniquement les opérateurs. Elle remonte toute la chaîne de valeur et touche directement les grossistes, maillon central, et souvent invisible, du foodservice.

Historiquement, la distribution alimentaire en gros est un métier de volume, à marges faibles. En Belgique, elles oscillent entre 0 et 5 %, avec des situations parfois négatives selon les acteurs. Dans un environnement où les coûts augmentent et les volumes reculent, cet équilibre devient de plus en plus difficile à tenir. La croissance observée ces dernières

années est largement portée par les prix, non par les volumes qui se contractent sous l'effet de la baisse de fréquentation du foodservice.

Le grossiste ne peut plus se limiter à acheter et redistribuer. Dans un marché où les concepts se différencient et les attentes des opérateurs se spécifient, il doit apporter plus qu'un service logistique : du conseil, de la donnée, une capacité à accompagner ses clients dans leurs choix. Les retailers livrent désormais directement les opérateurs, court-circuitant partiellement les modèles traditionnels. Le prix ne suffit plus. La différenciation se joue dans la qualité du service et la compréhension fine du marché. Le grossiste devra choisir : logisticien performant ou partenaire stratégique. Il n'y a plus aucun confort dans l'entre-deux.

La consolidation s'impose comme une évolution inévitable. Fragmenté, composé de nombreux acteurs régionaux aux économies d'échelle limitées, le secteur entre dans une phase de recomposition portée à la fois par des fusions-acquisitions et par des modèles coopératifs permettant de mutualiser achats et infrastructures.

À cette pression économique s'ajoute le défi de la digitalisation. Une part encore significative des commandes repose sur des processus manuels: appels, emails, visites qui limitent l'efficacité opérationnelle et la capacité d'analyse. Les investissements nécessaires pour moderniser les outils et structurer la donnée sont considérables, et difficilement absorbables seul. La taille devient alors un avantage décisif.

C'est la lecture de ces bouleversements que nous souhaitons partager à travers ce magazine. Non pas pour simplifier un marché qui ne l'est pas mais pour en éclairer les dynamiques et aider chacun à mieux s'y positionner. Le foodservice belge est à un moment charnière de son évolution. Ceux qui sauront comprendre ces transformations auront une longueur d'avance.

**Amaury Marescaux**  
CEO de Gondola Foodservice



Food & Beverages  
connect people.  
We connect Food  
& Beverages.

Accédez à des **informations**  
exclusives axées sur les données,  
des **événements** inspirants  
et des **formations** pratiques.



Inscrivez-vous dès maintenant à  
la newsletter et ne ratez aucune information.  
Scannez le code QR et soyez les premiers à  
recevoir les dernières nouvelles du foodservice !

[www.gondolafoodservice.be](http://www.gondolafoodservice.be)



MARC  
COUCKE  
(ALYCHLO)

*Depuis la vente d'Omega Pharma,  
Marc Coucke a fortement investi dans notre économie*

# Un empire profondément belge

**D**epuis la vente d'Omega Pharma en 2014, Marc Coucke, via Alychlo, son holding familial, s'est bâti un véritable empire belge principalement axé sur le tourisme, les loisirs et l'Horeca. De Pairi Daiza à Durbuy, en passant par Knokke et Blankenberge. Décryptage.

Peu s'en souviennent sans doute aujourd'hui, mais, à l'origine, Marc Coucke est pharmacien. Il a décroché son diplôme à UGent avant, dans la foulée, avec Yvan Vindevogel, de créer Omega Pharma, une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de produits pharmaceutiques en vente libre. Cotée en Bourse, elle a même émergé au Bel 20 pendant quelques années. À force d'acquisitions et d'internationalisation, elle est devenue un géant européen de la parapharmacie. Ce fut l'époque pour Marc Coucke du sponsoring d'équipes cyclistes belges de pointe : Quick Step, Lotto, etc. Mais aussi de ses débuts dans le football en tant qu'actionnaire majoritaire du KV Ostende et minoritaire du LOSC, l'équipe de Lille. En 2014, et on passe sous silence les péripéties judiciaires qui ont suivi, Omega Pharma est revendue à Perrigo, une société américaine, pour 3,6 milliards d'euros. Marc Coucke possédait alors plus de 90 % des parts de son entreprise...

## Alysée et Chloé

Dans la foulée de la vente d'Omega Pharma, Marc Coucke a créé, en 2015, Alychlo, un holding familial dont le nom est la contraction du prénom de ses deux filles : Alysée et Chloé. C'est le début d'une invraisemblable aventure principalement belge avec, aujourd'hui, des participations dans près de 40 sociétés et des milliers d'emplois directs créés. Avec quatre dates clés. La sortie de la Bourse de Pairi Daiza en

2015 et l'entrée dans le capital à hauteur de quasi 31 %. Le rachat de Durbuy Adventure à Joseph Charlier en 2016 et le début d'un développement touristique impressionnant. Le rachat du Sporting d'Anderlecht en 2017. Enfin, le lancement des activités à Knokke-Heist avec le rachat en 2021, avec Bart Versluys, de La Réserve, l'hôtel mythique de la station balnéaire.

Notre graphique, qui illustre la situation à fin 2024 (les comptes et participations





2025 ne sont pas encore enregistrés à la Banque Nationale de Belgique), démontre toute l'étendue et la complexité de la galaxie Alychlo.

« Il s'agit d'une société d'investissement avec forte structure de holding, et pas une société d'exploitation, explique Pascal Flisch, expert auprès de Trends Information Services. En 2024, les ventes ont grimpé de 1.931.243,36 € à 6.027.758,2 € mais il y a une perte d'exploitation de -8.977.159,64 €. Ce sont les revenus financiers (87.057.553,40) qui rééquilibrent les comptes, en bénéfice de 40.187.959,94 € sur l'année. Ce bénéfice vient renforcer les capitaux propres, qui remontent à 932.322.100,06 € ! »

## PARTICIPATIONS D'ALYCHLO

Le bilan 2024 donne une idée précise des participations d'Alychlo. En vrac et sans souci d'exhaustivité :

- 100 % du stade du KV Ostende
- 50 % dans les sociétés de Bart Versluys (Real Estate, Bouwbedrijf, Retail et Logistics)
- 56,6 % dans RSC Anderlecht et RSC Anderlecht Events
- 98,7 % dans les trois sociétés liées

au Sanglier des Ardennes à Durbuy (Sanglier des Ardennes by Bru, Sanglier des Ardennes SA, Immo Sanglier des Ardennes)

- 50 % dans Reserve Invest et Reserve Management liées à l'hôtel homonyme
- 50 % dans une galaxie de sociétés et d'hôtels liée au groupe espagnol Oku Leisure Group
- 49 % dans WP Hotels & Events à Blankenberge
- 53,95 % dans les sociétés Arenal, leader du padel en Flandre
- 42,5 % dans Ekopak, le spécialiste belge du traitement durable des eaux usées
- 30,7 % dans Pairi Daiza.

Ainsi que des participations plus modestes dans :

- Energyvision (11,63 %), énergéticien flamand spécialisé dans les panneaux solaires et les bornes de recharge
- 13,45 % dans Greenyard, le leader mondial de la transformation et la distribution de fruits et légumes
- 16,44 % dans Lizy, leader belge du leasing de voitures d'occasion
- 15,96 % dans Smartphoto (impression de photos, articles cadeaux personnalisés, etc.)
- En 2025, les choses ont évidemment évolué. Energyvision est entrée en Bourse, Marc Coucke et Philippe Vlerick ont racheté la totalité de Smartphoto qui a quitté la cote, les sociétés liées aux investissements importants consentis à Durbuy ont évolué, etc.

## DURBUY ET LE TOURISME HAUT DE GAMME

Concentrons-nous sur l'Horeca et sur les deux pôles développés par Marc Coucke

aux deux extrêmes de la Belgique. Depuis son arrivée à Durbuy en 2016, le Gantois y a investi plus de 100 millions d'euros. Visiteur assidu de la « plus petite ville du monde » où il avait l'habitude de louer un chalet, il l'a propulsée vers le tourisme haut de gamme. En dix ans, il y a accumulé les achats seul ou en partenariat. Jusqu'à la mi-2024, les investissements étaient réalisés très majoritairement via la Petite Merveille, une société issue de la fusion entre LPM Holding et le Sanglier des Ardennes by Bru et dans laquelle on retrouvait, outre Marc Coucke, le couple Bart et Nicole Maerten et le chef étoilé Wout Bru. Wilfried Maerten, le papa de Bart, avait lancé l'organisation de classes vertes à Durbuy appelé La Petite Merveille. Des activités regroupées dans LPM Events dirigée aujourd'hui par Ilse Maerten, la fille de Bart et Nicole. Tout a changé à l'été 2024. Marc Coucke a repris la totalité des actions de la famille Maerten dans LPM Holding et laissé sa participation dans LPM Events à la famille. Il leur a aussi cédé sa participation dans Durbuy Music Publishing, une villa destinée aux musiciens et équipée, entre autres, d'un studio d'enregistrement. Au début 2025, pour simplifier les structures, La Petite Merveille a changé de nom et s'appelle désormais Sanglier Durbuy Adventures (SDA). SDA regroupe toutes les activités Horeca et de loisirs développés à Durbuy et dans sa région.

### Que retrouve-t-on dans SDA ?

- Le Sanglier des Ardennes, un hôtel cinq étoiles de 94 chambres avec des restaurants.
- Le Grand Verre, l'ancien restaurant Au Vieux Pont, labellisé une étoile Michelin.
- Le restaurant Limoni e Tartufi, aussi géré par Wout Bru et installé dans l'ancien hôtel-restaurant Saint-Amour
- Le camping Green Fields racheté en 2017 à la Chênaie pour 2,4 millions d'euros
- Le parc d'aventures Adventure Valley avec des établissements Horeca, des activités de plein air et indoor.

- Le Labyrinthe de Barvaux, l'attraction touristique bien connue reprise en 2021 à Fabienne Delvaux et Jean-Luc Arendt.
- Durbuy Golf Resorts avec les golfs de Durbuy et de Méan.

Il faut y rajouter des maisons d'hôtes, des gîtes, des appartements, de la réserve foncière (bois, prairies, etc.) et différents immeubles rachetés au cours du temps. Parallèlement, Marc Coucke est aussi seul propriétaire de deux résidences (Durbuy et ses 8 appartements, Les Béguines et ses 25 unités), du domaine de vacances Sunclass (plus de 200 bungalows avec brasserie, piscine et des installations sportives dans un parc de 15 hectares) et de la Brasserie L'Incontournable en plein centre de Durbuy. Il faut encore y rajouter Le Salon de Thé Désirée Durbuy et l'ancienne Friterie du Sanglier reconvertie en kiosque de vente de billets. Deux activités développées avec des partenaires/amis comme Erwin Van Osta, le CEO de Hubo, la chaîne de magasins de bricolage.

### Est-ce que cela marche ?

Malgré les investissements massifs, les retombées financières demeurent encore limitées. Il faut avouer que sur bien des aspects, c'est la faute à pas de chance. Entre pandémie, inondations de l'été 2021 et l'incendie violent qui a frappé Le Sanglier des Ardennes juste avant la fin de l'année 2024, SDA n'a pas été épargné par les aléas conjoncturels. Ainsi, les chiffres 2024 de l'hôtel font, certes, état d'un chiffre d'affaires record de 22 millions d'euros (une hausse de 13 %), le résultat net demeure négatif. Soit une perte d'1,052 million d'euros qui vient s'ajouter à celle de l'année précédente (1,943 million). En fait, depuis la reprise en 2017, la société d'exploitation n'a été dans le vert qu'une seule fois. Mais il faut être de bon compte, plus de 28 millions d'euros ont été investis pour transformer l'hôtel en un paradis de luxe. Et c'est sans compter sur ceux consentis l'an dernier pour reconstruire et encore améliorer l'hôtel suite à l'incendie : le restaurant Wagyu d'où le feu était parti a

été déplacé ailleurs en ville pour laisser la place à L'Orangerie qui accueille les petits-déjeuners et propose, par la suite, une petite restauration et des brunchs de dimanche. L'ancienne salle du petit-déjeuner a été transformée en centre de conférence avec salles de séminaire pour choyer encore plus les entreprises et clients business.

Le parc d'aventures fonctionne, lui, à merveille. En 2024, il a réalisé un bénéfice net de 1,5 million d'euros pour un chiffre d'affaires en progression à 16,1 millions d'euros. Les résultats 2025 et 2026 devraient encore être meilleurs vu les développements réalisés et ceux annoncés : passage à 20 parcours d'accrobranche, parc indoor avec laser game, escape room, bowling et kidzone, etc. En 2026, le parc rajoutera encore deux nouveautés majeures. D'un côté, Wildwood, une structure de bois et d'acier culminant à 25 mètres de hauteur qui sert de point de départ à la plus longue « Forest Walk » du Benelux. Ce parcours aérien de 350 mètres va serpenter dans la canopée via des passerelles et des ponts de corde,





permettant une observation privilégiée de la nature sans équipement spécifique. De l'autre, Skyladder, une passerelle-échelle suspendue à la verticale qui permet, au-dessus du vide, de franchir une paroi rocheuse en deux étapes et de déboucher sur un panorama spectaculaire sur la vallée. Adventure Valley Durbuy est aussi très active dans le segment BtoB via des conférences, team-buildings, séminaires ou journées des familles.

Le camping Greenfields est devenu le plus grand hôtel du groupe avec une centaine de tentes de grand luxe pour 400 lits. Ce glamping propose aussi du padel, du beach-volley, une piscine. Son chiffre d'affaires était en hausse de 20 % en 2024, fruit d'une stratégie d'organisation d'activités spécifiques à la clientèle dont certaines se déroulent hors des structures de SDA comme le kayak.

### Un golf de moins

Il ressort clairement de l'analyse des différents bilans, de la relative réussite opérationnelle et des lourds investissements consentis qu'Alychlo développe à Durbuy une stratégie à long terme et que les dernières restructurations et mouvements dans les actionnariats visent à mieux

intégrer les différentes activités, à accélérer les synergies et à miser sur le cross-selling. Depuis septembre 2023, la gestion de La Petite Merveille et puis de SDA a été confiée à Benoit Bronckart. Le Liégeois a, derrière lui, une carrière internationale impressionnante avec huit ans de management chez Unilever et 15 ans chez Ab InBev, notamment comme Business Unit President pour la région d'Europe du Sud puis Europe Centrale et Moyen-Orient. Les ambitions demeurent impressionnantes. Comme en témoigne le développement du Bois Habité, un projet immobilier de 17 bâtiments pour 204 appartements comme résidences secondaires sur une vaste zone forestière de 20 hectares situées rue Saint-Amour entre Durbuy et Bohon. La construction ne devrait concerner que 7 % de la surface.

SDA n'hésite pas à trancher dans le vif quand la rentabilité n'est pas au rendez-vous. Créé au début des années 1990 à l'initiative de la commune, le Golf de Durbuy, l'un des plus beaux 18 trous du pays, a fermé ses portes le 1<sup>er</sup> avril dernier. SDA justifie cette fermeture par des frais de fonctionnement très élevés et un nombre de membres insuffisant. Des pertes y étaient, de fait, enregistrées chaque année. Il faut aussi admettre que la holding gère un autre golf ultramoderne à 15 kilomètres, le Five Nations

Golf à Méan. Deux golfs si rapprochés, c'est sans doute excessif. Les membres de celui de Durbuy sont désormais appelés à rejoindre Méan. Il reste à savoir ce que va devenir le merveilleux espace de 120 hectares. Des projets existent mais restent mystérieux à ce stade.

### Le sable luxuriant de Knokke

L'image a fait le tour de la presse belge à l'occasion du week-end du 15 août 2025 : on y voit Marc Coucke se préparer une glace au Glacier de la Poste, à Knokke, dont il est désormais à moitié propriétaire. Un achat coup de cœur réalisé via Alychlo d'une affaire en or.

« Le Glacier de la Poste est encore une petite affaire en 2024 avant l'arrivée de Marc Coucke, poursuit Pascal Flisch. Cette année-là, la marge brute était de 677.750,99 € pour un résultat net de 328.407,8 € et un cashflow de 386.249,33 €. C'est simplement remarquable ! »

Marc Coucke a de grandes ambitions pour le Glacier de la Poste avec extension à dix sites de vente sans perdre ni le caractère artisanal et convivial du glacier, ni la qualité de ses produits. Avec le rachat en août dernier d'Ice of Queens, une entreprise limbourgeoise, spécialisée dans la transformation de camionnettes en objets promotionnels et camions de glaces et qui possède une remarquable collection de camions de glaces vintage, il a mis en route l'autre aspect du développement du glacier knokkois : le déploiement de camions de glaces dans les autres communes de la côte belge mais aussi à Pairi Daiza et à Durbuy. Soit du pur écosystème touristique et horeca intégré...

Le Glacier de la Poste, adresse mythique de la station balnéaire, a été logé dans une société créée en 2025 et appelée ZouteCoucke. Gérée par Tim De Taeye, entrepreneur du cru très dynamique et cofondateur, avec Tine Vanparijs de l'Enso District Hôtel, elle regroupe l'ensemble des activités côtières de Marc Coucke. Outre le glacier de la Poste, on y retrouve :

- L'Enso District Hôtel et la WoyoEatery (100 %). Après une rénovation et un déménagement dans un nouvel écrin, le premier est devenu un hôtel boutique très prisé avec 34 chambres uniques. Le restaurant, qui dispose d'une gigantesque terrasse dans le quartier de Duinwater, non loin du Boo Raan, le meilleur asiatique du Benelux étoilé Michelin, sert des petits-déjeuners (et des brunchs) et des lunchs 7/7.
- La Réserve Resort que Bart Versluys et Marc Coucke ont entièrement rénovée après le rachat. L'hôtel est labellisé 5 étoiles supérieur, le quatrième de Flandre mais le premier de la côte. Ils y ont ajouté La Rigue, une brasserie très haut de gamme dont la cuisine a été supervisée jusqu'à la fin 2024 par Peter Goossens, l'ancien chef tri-étoilé du Hof Van Cleve.
- La participation (49 %) dans le groupe WP Hotels & Events situé à

Blankenberge. Le groupe dispose dans la station balnéaire de huit hôtels, 25 appartements et 2 restaurants. Il est aussi très actif dans l'événementiel, notamment au Witte Paard qui accueille des concerts, des spectacles et des comédies musicales. Alychlo a aussi pris une importante participation dans la partie immobilière du groupe appelée WP Real Estate. La filiale est active sur toute la côte et ne se limite pas à l'Horeca.

- Zoute Grand Prix (100 %). Le Grand Prix du Zoute est, sans nul doute, l'événement mondain de l'année à Knokke. C'est aussi un gigantesque marché de la voiture de luxe. En 2024, Alychlo s'était associée à CIM Capital pour sauver l'événement de la faillite. CIM Capital, un fonds créé en 2015 par Marc Van Hool quand il a quitté l'entreprise familiale et la construction de bus, est un spécialiste du rachat et de la relance d'entreprises au bord du gouffre. Parmi ses acquisitions célèbres, on épinglera Veritas et

Neckermann. L'an dernier, Alychlo a repris la participation de CIM Capital dans le Grand Prix du Zoute et désormais seule aux commandes. Avec l'ambition de continuer le développement de cet événement désormais bien remis sur les rails.

Dans cette galaxie d'établissements Horeca et d'infrastructures liées au tourisme, il faut ajouter la participation dans la reprise de Lunch Garden. En tant qu'investisseur privé présent dans CIM Capital qui a repris la chaîne de restauration moyen de gamme l'an dernier. Sans que l'on ait pu vérifier l'exactitude de l'information, Bart Versluys et Marc Coucke seraient devenus propriétaires des murs du Hof Van Cleve au moment du départ de Peter Goossens et de la reprise de l'établissement par Floris Van der Veken, son éternel second à la fin de l'année 2023.

**Xavier Beghin**





**Le milliardaire investit avec audace, intuition mais aussi rigueur**

# La recette Horeca de Marc Coucke

**C**omme il a tendance à le dire lui-même, Marc Coucke investit dans des projets humains plutôt que financiers. Cela n'empêche pas Alychlo d'être gérée avec toute la rigueur d'un fonds d'investissement qui entend doubler son portefeuille en quelques années. Autour du tourisme et de l'Horeca, Marc Coucke a créé des clusters qui ne laissent rien au hasard.

À nos confrères d'*Horeca Magazine* en 2022, Marc Coucke déclarait qu'il est au départ « pharmacien de formation, et ensuite je suis devenu investisseur dans des projets

de toutes sortes. Le loisir et l'Horeca sont des secteurs merveilleux, mais je n'y suis entré qu'il y a cinq ans... Si j'avais su, j'aurais investi dans ces secteurs toute ma vie ». Quatre ans plus tard, il faut avouer que la magie opère toujours vu la hauteur des investissements qu'il consent dans ces deux secteurs. Ces investissements, gérés avec une rigueur que ne nierait pas un banquier, répondent à un certain nombre de stratégies éprouvées dans lesquelles l'humain joue un rôle central. Tentative de décryptage.

## 1.

### Le coup de cœur entrepreneurial

Marc Coucke explique souvent qu'investir, c'est d'abord croire dans l'entrepreneur avant d'accepter la portée de son business plan. Alychlo vise à permettre aux entreprises dans lesquelles elle investit de réaliser leurs rêves. Quand on examine les différentes participations du Gantois,

il faut admettre que l'humain y joue un rôle central et que chaque participation est activement suivie opérationnellement. Il a besoin, et son équipe aussi, de savoir ce qui fait pleurer ou sourire un entrepreneur. Et ce qui l'anime profondément. Ce ne sont pas des mots en l'air. Il y a trois ans, Marc Coucke a cru dans le projet de Maarten Michielssens, le CEO d'Energyvision. Le but de l'énergéticien flamand spécialisé dans les panneaux solaires et les bornes de recharge électrique est de soulager ses clients de tous leurs soucis d'énergie. L'entreprise a d'ailleurs fait une entrée remarquable dans le marché de la fourniture directe d'énergie en Flandre avec une offre de panneaux gratuits. La Wallonie a suivi peu après. Elle place le client au centre de ses activités et c'est ce qui a plu à Marc Coucke qui est devenu, après le management, le plus grand actionnaire. Une position qui n'a pas changé malgré l'entrée en Bourse.

Mais le plus bel exemple de coup de cœur

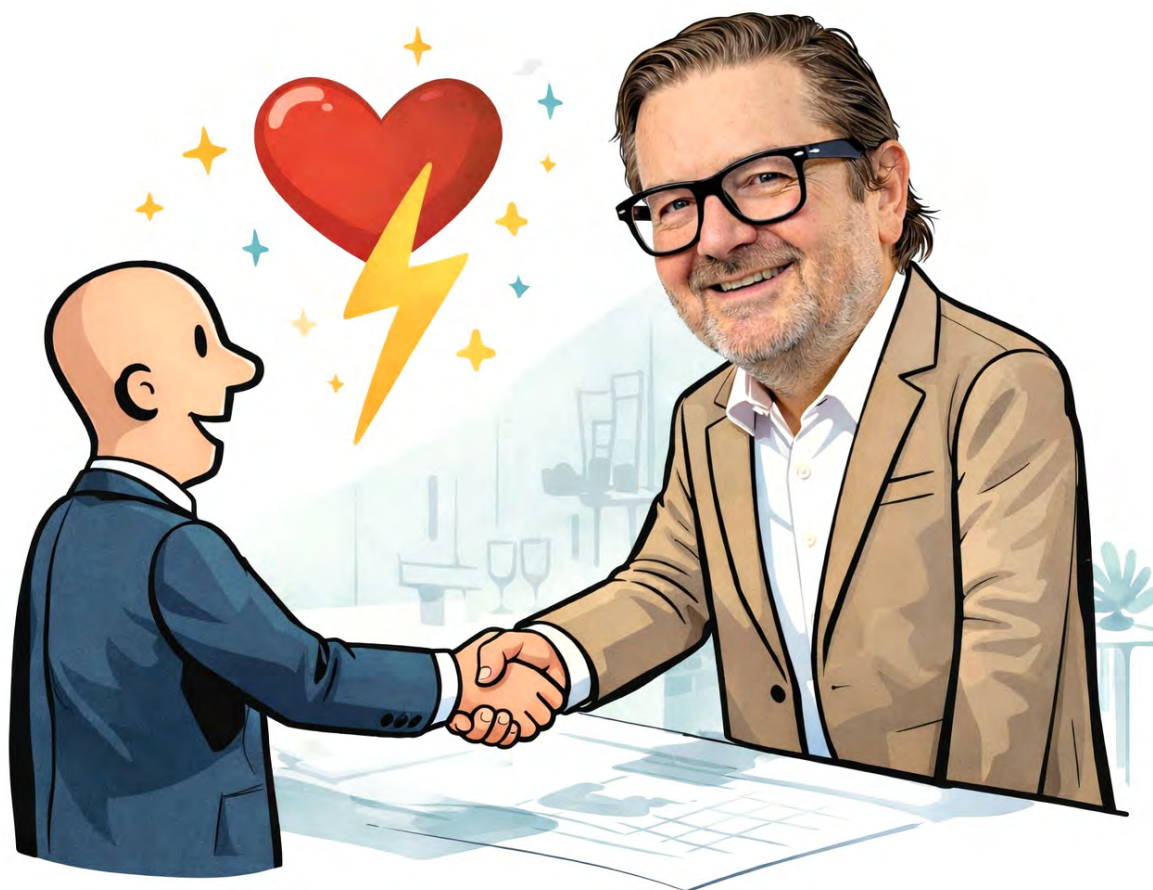
entrepreneurial demeure Pairi Daiza et la relation avec Eric Domb. À nos confrères de Trends-Tendances, Marc Coucke déclarait, en février dernier, à l'occasion de l'inauguration d'Edenya, le nouveau monde qui a nécessité 215 millions d'euros d'investissements, que « Pairi Daiza sans moi serait toujours Pairi Daiza. Entre nous deux, ce fut un coup de cœur professionnel fantastique, c'est vrai, jamais nous n'avons eu des énergies négatives ». Dans la même interview, il lève le voile sur une partie de sa démarche mêlée de rentabilité, d'émerveillement et de responsabilité sociétale dans un pays où il n'est pas toujours simple de montrer sa réussite : « Pour développer Pairi Daiza, il faut un esprit entrepreneurial que je qualifierais d'anticapitaliste. Je m'explique : on pourrait se dire, vu le succès du parc, que nous disposons d'une vache à lait pour le reste de la vie. Ce serait le plus simple de capitaliser là-dessus, mais nous ne sommes pas comme ça, nous continuons à avancer parce que nous avons cette responsabilité

sociétale. Nous ne raisonnons pas en nous demandant quelle était la valeur du parc avant le projet et quelle sera sa valeur après, mais nous nous demandons si nous pourrions attirer assez de gens pour rembourser le coût de ces investissements. Notre vision est à long terme. Notre seule volonté ? Que ce lieu soit le plus inspirant possible ». Une position à l'opposé d'une vision financière rationnelle...

## 2.

### Une vision à long terme

Alychlo annonce ne pas vouloir faire le moindre compromis en termes d'intégrité et de loyauté. À côté d'une responsabilité sociétale certaine comme en témoignent les



investissements dans Pairi Daiza, Ekopak, Energyvision Lizy ou miDiagnostics, spécialisée dans les systèmes de mini-diagnostics accessibles, rapides et fiables, Marc Coucke s'engage sur le long terme. Contrairement à un fonds classique de private equity, il a le temps long et n'éprouve pas forcément le besoin de sortir pour réaliser une plus-value si la responsabilité sociétale va de pair avec une certaine rentabilité et un impact durable. À Durbuy ou à Knokke, les énormes investissements consentis et les projets prévus témoignent d'une volonté de s'inscrire dans la durée. Dans ses projets propres, Marc Coucke a tendance à sécuriser le volet immobilier. L'Horeca étant volatile par nature, posséder les murs est aussi une façon de sécuriser son investissement sur le long terme.

### 3.

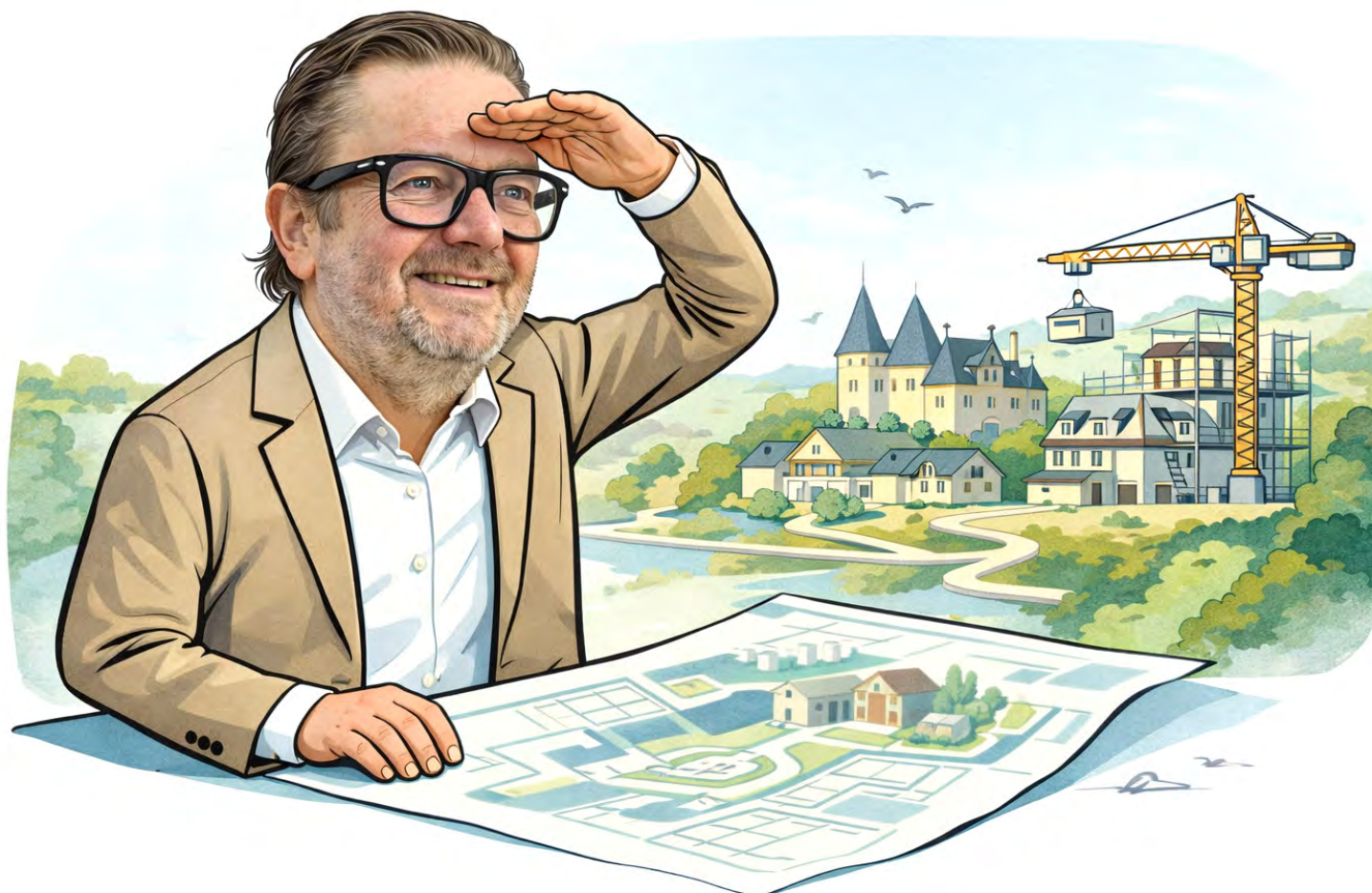
## La stratégie du cluster

Elle n'est pas à l'œuvre à Knokke car c'est économiquement et logistiquement impossible. Mais dans la station balnéaire, il y a une continuité dans le public visé. À Blankenberge, en rejoignant WP Hotels & Events, Marc Coucke s'associe à un groupe qui exploite 7 hôtels dans le centre : les 4 étoiles Aazaert, Saint Sauveur, Panthéon Palace et Riant Séjour (ces deux derniers sur la digue, ainsi que les hôtels familiaux trois étoiles Paradisio, Moby Dick et Cavalli). À côté des deux restaurants (Starckx et Cavallo Bianco), le groupe gère aussi la salle de

spectacle la plus connue de Flandre : Het Witte Paard où Marc Coucke a toujours eu ses habitudes. La participation fut donc là aussi autant émotionnelle que réfléchie. Il n'y a pas de cinq étoiles à Blankenberge, mais les clients sont alors redirigés vers La Réserve toute proche...

C'est évidemment à Durbuy que la stratégie du cluster est appliquée à la lettre. C'est ce qu'on appelle l'intégration horizontale et verticale appliquée au tourisme et à l'Horeca. Dans la plus petite ville du monde déjà fort fréquentée par les touristes, Marc Coucke est parvenu, même si les chiffres ne sont pas encore à la hauteur, à générer son propre flux et à maîtriser une bonne partie du parcours client :

- Le loisir comme aimant : avec Adventure Valley, il attire les familles et les entreprises.



## Nicolas Lhoist, une vision opposée à Knokke



Issus de la dynastie familiale qui a fondé le leader mondial de la chaux, Arthur et Nicolas Lhoist s'en sont écartés pour créer Tero, un groupe ancré dans l'alimentation durable, le sport et l'événementiel. À Rochefort, le berceau familial, le groupe développe un projet de stade à 45 millions mixant sport, bureaux, loisirs et Horeca. Avec de grandes ambitions pour le club de foot. Ce projet et ses racines ont valu à Nicolas Lhoist, le surnom de « Marc Coucke de Rochefort ».

« On m'a déjà parlé de ce surnom, sourit-il. Mais nous ne sommes pas les mêmes du tout. Et même si ces deux côtés de la frontière linguistique, nos deux groupes font bouger les choses dans le secteur du padel, je ne le connais pas personnellement. »

Plus fondamentalement, Nicolas Lhoist ne se sent pas inspiré par le Gantois.

« Nous n'avons pas le même ADN. Je n'ai nullement l'intention de faire à Rochefort ce qu'il a fait à Durbuy. Rochefort ne nous appartient pas et cela ne changera pas. Nous y avons, certes, deux hôtels mais avec 40 chambres seulement. Nous avons d'autres indicateurs comme la création d'emplois et de débouchés. Nous avons toutes

nos fermes dans la région qui alimentent nos différents écosystèmes en circuit court. Nous avons plus une vision d'impact durable sur Rochefort que capitalistique. »

Le groupe Tero, à côté des activités liées au padel qu'il développe dans toute la Wallonie et à Bruxelles, et qui mêle sport, Horeca et activités pour entreprises, est très présent dans des projets liés à la nature et aux familles : les Fagnes, le Parc National de la Semois, etc. Il développe un projet d'une cinquantaine d'écologes dans la région des Lacs de l'Eau d'Heure. Il est aussi très présent à Knokke mais pas du tout dans le même esprit que Marc Coucke.

« Nous venons de remporter le marché public pour exploiter la partie Horeca et événementiel du beau centre d'accueil du Zwin, sourit Nicolas Lhoist. Cela cadre parfaitement avec le projet d'hôtel que nous avons à Retranchement en Zélande. Rien à voir avec l'Enso District Hôtel ou la Réserve. Ce sera un petit hôtel familial de 21 chambres de maximum 4 étoiles et tourné sur la nature. Nous sommes clairement dans une démarche de connexion avec la nature et de loisirs sportifs que nous pourrions proposer tant aux particuliers qu'aux entreprises. À Knokke, nous avons racheté le River Woods Beach Club il y a dix ans. Nous y accueillons 600 enfants pendant les vacances d'été et de Pâques pour des stages sportifs. Enfin, nous avons aussi la grande brasserie familiale bien connue : le Knokke Out Zoute by Tero. Nos activités knokkoises sont destinées aux 7 à 77 ans et c'est très bien comme ça. »

- La conversion et la rétention (Horeca) : une fois sur place, le client est naturellement orienté vers les propres points de vente du groupe que ce soit dans le parc ou dans la ville (restos, hôtel, gîtes et appartements).
- Le cross-selling : posséder une bonne partie de la chaîne de valeur et diversifier le coût de ces prestations supplémentaires favorise le cross-selling entre les diverses entités du groupe. Par exemple, on passe la journée dans le parc, on la termine dans le salon de thé avant de rejoindre son logement et

de manger dans l'un des restaurants du groupe. Parfaitement exécuté, ce cross-selling permet de capter une bonne partie de la dépense du client. Tout en délivrant un bon rapport qualité/prix pour gagner sa fidélité.

- Les économies d'échelle : gérer une série d'établissements et des gîtes dans un court rayon d'action offre des avantages opérationnels très importants. Comme la possibilité de réaliser certains achats groupés ou de gérer les besoins en personnel en fonction des pics de fréquentation et/ou de la saison.

## 4.

### La Durbuy-isation

« Marc Coucke est notre meilleur ambassadeur. Le véritable échevin du Tourisme. Si on parle de Durbuy toutes les semaines dans les médias, c'est grâce à lui. Tout ce qu'il fait profite à la ville et aux autres commerçants. Il soutient l'afflux de touristes en le diversifiant et en apportant des touches que nous n'avions pas. Certains lui mettent

des bâtons dans les roues, notamment dernièrement avec son projet de Bois Habité. Moi je trouve qu'il a bien raison d'innover et de créer dans notre ville. Je préfère qu'il le fasse chez nous qu'ailleurs. »

Celui qui tient ces propos n'est autre que Frédéric Caerdinael, l'ancien propriétaire du... Sanglier des Ardennes. Avec sa famille, il exploite encore trois hôtels à Durbuy : Le Victoria, le 7 By Juliette et le Lea. Les deux premiers disposent aussi d'un restaurant. À côté de quatre gîtes supplémentaires, il propose une boutique de produits



d'exception et de bouche (dont les chocolats Darcis) et organise aussi des événements pour les familles et les entreprises. Ses offres complètent l'offre de la galaxie Coucke.

« Je n'ai aucun regret à lui avoir vendu Le Sanglier des Ardennes, poursuit Frédéric Caerdinael. Seul bémol : il en fait un hôtel de grand luxe que l'on pourrait aisément transposer à Anvers ou à Dubaï. Il manque les codes de nos Ardennes et une certaine authenticité. Mais, en fin de compte, ce n'est pas grave, ces codes et cette authenticité, nous, nous les offrons... »

La Durbuy-isation, parfois utilisée de manière critique par les urbanistes, désigne aujourd'hui la transformation d'une ville

par un seul acteur économique. Elle est clairement à l'œuvre mais, à l'instar des Caerdinael, elle ne déplaît pas forcément. En dix ans, Marc Coucke a permis une formidable rénovation du bâti, a imaginé des projets de développement immobilier, a mis Durbuy sur la carte du luxe avec ce que cela peut impliquer comme dépenses pour les commerces complémentaires et a attiré une clientèle différente. En 2022, Alychlo a conclu un accord avec Proximus pour transformer Durbuy en une véritable smartcity. Avec accès privilégié et renforcé à la 5G, développement d'applis de pointe

(avec réalité virtuelle) destinés aux touristes et gestion des données pour améliorer les flux et les offres en haute saison.

## 5.

### La mise en scène

Comme en témoigne la fameuse photo du Glacier de la Poste, Marc Coucke se vend en se mettant en scène. D'une façon extrêmement naturelle. Son amour de l'Horeca s'est traduit par sa participation haute en couleur à l'édition 2025 de Mijn

Restaurant sur VTM. Il faisait partie du jury qui devait départager les différents pop-ups en compétition. La clef de la réussite de Marc Coucke réside dans cette mise en scène. Il communique, directement ou indirectement, sur ses émotions et ses passions et peu sur ses réussites financières. Dans Mijn Restaurant, il est apparu comme un bon vivant et un passionné de cuisine. Cela le rend sympathique, accessible et inspirant.

## 6.

### La confiance

Avec une telle galaxie de sociétés et de participations, il est impossible pour un seul homme de gérer tout l'opérationnel. Il faut donc se reposer sur des hommes de confiance mais aussi représentatifs de leur secteur. Comme le chef étoilé Wout Bru pour la cuisine. Personnalité très en vue en Flandre, c'est aussi un moteur pour attirer des jeunes dans l'Horeca. Comme Pieter Bourgeois, CEO d'Alychlo jusqu'il y a quelques semaines. Le fils de Geert Bourgeois, fils aîné de l'ancien ministre-président flamand, Geert Bourgeois (N-VA), avait derrière lui une belle carrière comme CFO avant de rejoindre Marc Coucke. Il va désormais se concentrer sur les participations cotées du groupe. Marc Coucke reprend le rôle de CEO, mais il est secondé par une vieille connaissance en la personne du Gantois Koen Hoffman, ancien CEO de KBC Securities et actuel CEO de Value Square. Quant à la gestion opérationnelle des participations hors Bourse, elle revient à Els De Groote, elle aussi issue de KBC Securities. Enfin, à Durbuy, Marc Coucke s'appuie depuis longtemps sur la famille Maerten, bien implantée dans la région.

**Xavier Beghin**



**ACQUA PANNA**  
THE FINE DINING WATERS  
**S. PELLEGRINO**



Ensemble pour  
une expérience gastronomique  
unique à table.



# Pour Le Pain Quotidien, le travel retail est un axe de développement majeur !

Présent dans plus de vingt pays, Le Pain Quotidien poursuit sa relance après une période chahutée, en misant sur un modèle franchisé, une exigence intacte sur la qualité et une structuration plus rigoureuse de ses opérations. Rencontre avec sa CEO, Annick Van Overstraeten.

**U**ne grande table en bois, du pain au levain, des produits bio. Depuis 1990, Le Pain Quotidien n'a pas changé de recette, et c'est précisément ce qui fait sa force. Présente dans plus de vingt pays, la marque belge poursuit son expansion internationale après une période difficile mais qui est derrière elle. Désormais portée par un modèle en franchise, un outil d'intelligence artificielle maison et une conviction que sa CEO, Annick Van Overstraeten, résume sans détour : « On ne touche pas à la qualité. Jamais. »

**GONDOLA FOODSERVICE : Depuis sa création en 1990, comment le modèle du Pain Quotidien a-t-il évolué ?**

**ANNICK VAN OVERSTRAETEN :** L'ADN et la culture sont restés les mêmes. C'est surtout le management qui a évolué : nous travaillons aujourd'hui avec des KPI, des objectifs et des stratégies claires. Mais il s'agit d'une évolution, pas d'une révolution. La culture humaine qui a toujours caractérisé Le Pain Quotidien est

toujours bien présente. Le fait que beaucoup de collaborateurs de longue date soient encore là en est la meilleure preuve. Un atout précieux dans cette continuité : Alain Coumont, le fondateur, est toujours présent et continue d'inspirer l'entreprise.

**Le développement en franchise est-il avant tout un levier de croissance ou une manière de limiter les risques opérationnels ?**

Ni l'un ni l'autre, en réalité. Nous croyons au système de franchise parce que nos partenaires connaissent leur pays ou leur ville mieux que nous. À une centaine de mètres près, un emplacement peut faire toute la différence. Nous gardons bien sûr des restaurants en propre pour tester et développer des concepts avant de les proposer aux franchisés. Mais à l'international, la franchise s'impose. Les marques qui se sont développées durablement à l'échelle mondiale sont, presque sans exception, des marques qui travaillent en franchise.

**Ce modèle est-il plus rentable, ou simplement plus résilient que le modèle intégré ?**

Un bon magasin en propre reste plus rentable qu'un magasin en franchise. Mais la franchise permet de se développer plus vite, de faire moins d'erreurs et d'absorber plus sereinement les aléas du marché. Ces dernières années ont été particulièrement compliquées : inflation, coûts salariaux, pression sur les marges. Dans ce contexte, le modèle franchisé offre une vraie stabilité. À condition, bien sûr, que le partenariat fonctionne. Sans cela, rien ne tient.

**Comment parvenez-vous à préserver la rentabilité du modèle face à une très forte pression sur les coûts ?**

Nous nous adaptons en permanence sur les coûts salariaux et énergétiques. Ce n'est pas toujours évident. Mais il y a une chose à laquelle nous ne toucherons jamais : la qualité des produits. Nos coûts de matières premières sont élevés, et nous les assumons,

CEO DU PAIN |  
QUOTIDIEN |

# *Annick Van Overstraeten*





parce que nous travaillons avec des produits biologiques et de qualité. Il est facile de rogner sur la qualité en période de crise, mais c'est quelque chose que nous ne faisons pas, et que nous ne ferons jamais. C'est un choix de long terme qui est partagé par toute l'équipe. Cela a évidemment un impact sur nos prix. Nous n'avons pas le choix. Mais nous essayons aussi d'équilibrer les recettes.

### **Le panier moyen reste un indicateur clé. Comment a-t-il évolué ces dernières années ?**

Le ticket moyen progresse légèrement. Nous observons surtout que les membres du Tartine Club, notre programme de fidélité, viennent plus souvent et dépensent un peu plus. En Belgique, plus de 30 % de nos clients en font partie. Dans certains magasins, on monte à 50 ou 60 %. Les points de vente en quartier touristique affichent des taux plus bas, logiquement, puisque les touristes ne possèdent pas la carte. C'est un outil très performant, que nous déployons progressivement chez les franchisés.

### **Parmi vos restaurants belges, quels emplacements surperforment particulièrement ?**

Il y en a plusieurs. En Belgique, les quartiers résidentiels situés dans les communes plus aisées fonctionnent particulièrement bien, comme Waterloo et Wemmel. Les villes touristiques comme Bruges performent également très bien. En revanche, certains points de vente du centre-ville de Bruxelles souffrent : dans certains magasins, 60

à 70 % des clients sont des touristes, et la baisse de fréquentation se ressent immédiatement.

### **Historiquement, Le Pain Quotidien s'est développé dans les centres-villes et dans les hubs de transport comme les aéroports. L'ouverture récente au Woluwe Shopping Center marque-t-elle un tournant vers les centres commerciaux ?**

Nous avons longtemps hésité, parce que les centres commerciaux ouvrent tard le matin et ferment le dimanche, ce qui va à l'encontre de notre positionnement petit-déjeuner et brunch. Après beaucoup de calculs, nous avons franchi le pas. Et c'est un succès. Nous réalisons en six jours le chiffre d'affaires que nous faisons en sept. Notre franchisée ouvre à 8 heures, avant les boutiques, et vend déjà beaucoup de petits-déjeuners et de pain dès les premières heures. Nous ne voulons pas aller dans tous les centres commerciaux, mais cela nous encourage à regarder ce type d'emplacement avec plus d'attention.

### **Constatez-vous une évolution des habitudes de consommation ?**

Oui, les habitudes de consommation évoluent clairement. Le marché ralentit : si le ticket moyen continue de progresser, principalement sous l'effet de l'inflation, les volumes de transactions, eux, tendent à stagner, signe de comportements plus prudents et davantage réfléchis. Dans ce contexte, un moment de consommation résiste mieux que les autres : le petit-déjeuner. À l'échelle mondiale, il affiche encore une dynamique positive (+1 %), là où le déjeuner recule de 3 % et le dîner, de 6 %. Cette évolution s'explique notamment par une confiance des consommateurs fragilisée, qui pousse à privilégier des moments perçus comme plus accessibles et plus essentiels. Par ailleurs, les grandes chaînes de restauration rapide, historiquement

centrées sur le lunch, investissent désormais massivement le petit-déjeuner, confirmant son rôle stratégique. C'est précisément sur ce moment que se situe déjà notre cœur de métier, à travers une offre différenciante : plus saine et plus nutritive, fondée sur des pains artisanaux, des produits de saison et des recettes équilibrées.

### **Comment Le Pain Quotidien se différencie-t-il face à la concurrence ?**

La qualité reste notre ligne directrice, sans compromis. Nous ne copions pas nos concurrents et ne cherchons pas à



**Si le ticket moyen continue de progresser, sous l'effet de l'inflation, les volumes de transactions, eux, tendent à stagner.**

révolutionner notre concept. Manger bien, équilibré, sain : nous pensons que c'est une tendance de fond pour les prochaines années. Quand la concurrence s'installe, nous réagissons avec des actions locales ciblées, et ça fonctionne. La stabilité et la fidélité à ce que nous sommes, c'est ce qui nous a permis de durer.

### **Comment préserver l'identité belge de la marque tout en s'adaptant aux marchés internationaux ?**

Nous fonctionnons sur une logique 80-20 : environ 80 % du menu est identique, 20 % peut être adapté localement. Les recettes iconiques comme l'avocado toast, par exemple, doivent être strictement identiques partout dans le monde. Le look and feel aussi : la grande table commune imaginée par Alain Coumont, les fauteuils en cuir, certains éléments de mobilier sont non négociables. Mais nous laissons une place à l'ancrage local comme l'ajout de fresques murales d'un artiste brésilien dans un magasin au Brésil ou encore des mosaïques mexicaines au Mexique. C'est ce mélange entre personnalité du Pain Quotidien et adaptation locale qui rend la franchise intéressante.

### **Quels sont aujourd'hui les marchés qui offrent le plus de potentiel de croissance pour Le Pain Quotidien ?**

Aujourd'hui, nous sommes présents dans plus de vingt pays. Pour les cinq prochaines années, la priorité est de développer notre

présence dans les marchés existants plutôt que de nous disperser. Aux États-Unis, nous avons une cinquantaine de points de vente et nous aimerions accélérer fortement avec de bons partenaires. Au Royaume-Uni et en France également. Des marchés comme la Chine ou l'Inde font rêver, mais ce sont des marchés complexes. Pour l'instant, nos priorités restent le travel retail, la consolidation des marchés existants et le recrutement de partenaires solides dans des pays où nous sommes déjà présents.

### **Quel rôle la technologie joue-t-elle dans l'amélioration de l'expérience client chez Le Pain Quotidien ?**

Nous y croyons, mais nous ne sommes pas encore là où nous voulons être. Nous allons tester de nouveaux modèles comme le self-ordering et le paiement à table afin de supprimer deux grandes frustrations : attendre pour commander et attendre pour payer. Nous sommes en train d'identifier les points de vente les plus adaptés pour ces

tests, plutôt dans les centres-villes que dans les quartiers résidentiels.

### **Jusqu'où la data et l'intelligence artificielle influencent-elles vos décisions ?**

Nous sommes convaincus que les entreprises vont de plus en plus se baser sur la data. Nous allons d'ailleurs recruter un data manager pour centraliser nos données : ce que les clients mangent, comment optimiser les menus, comment affiner les prix. Pour ce qui est de l'intelligence artificielle, nous avons développé un outil interne appelé Alain AI (en référence à Alain Coumont, le fondateur) qui centralise toutes les recettes créées depuis 1990, dans tous les pays. Concrètement, si un franchisé mexicain souhaite une nouvelle salade ciblant les femmes de 35-45 ans, avec un prix de vente et un food cost définis, Alain AI propose une recette adaptée. Si le food cost est trop élevé, il la retravaille. C'est un outil puissant, développé il y a deux ou trois ans, que nous alimentons en continu. L'objectif est d'aller





encore plus loin : mieux comprendre ce que les clients mangent, optimiser les menus, affiner les prix.

### **Comment standardiser les opérations tout en conservant l'ADN artisanal ?**

Cela passe d'abord par les partenaires franchisés, qui doivent comprendre et incarner l'ADN de la marque. Et par le maintien d'une carte resserrée. Une carte trop étendue ne correspond pas à notre concept et nuit à la qualité perçue. Nous l'avons constaté avec certains partenaires qui avaient élargi leur offre : en la réduisant, leur chiffre d'affaires a augmenté. Aujourd'hui, une carte courte est presque un gage de qualité en soi.

### **Si vous deviez lancer Le Pain Quotidien aujourd'hui, repartiriez-vous sur le même concept ?**

Je n'ai pas inventé Le Pain Quotidien, c'est Alain Coumont. Notre travail, c'est de faire évoluer la marque sans la révolutionner. Trente-cinq ans d'existence, ça ne s'explique pas par hasard. Alain Coumont a toujours été précurseur : il a banni les sodas de sa carte, orienté la carte vers le bio bien avant que ce soit une tendance. Cette philosophie, cette exigence, c'est ce qu'il faut préserver et continuer à faire vivre.

### **Qu'est-ce qui permet à une entreprise comme Le Pain Quotidien de durer dans le temps malgré les hauts et les bas ?**

Toutes les entreprises font des erreurs. Le Pain Quotidien a connu des hauts et des bas, mais la marque est toujours là, et c'est l'essentiel. Ce qui compte, ce n'est pas d'éviter toute erreur, c'est de savoir les reconnaître et les corriger rapidement. 2024 a été une excellente année, 2025 une bonne année, 2026 s'annonce plus difficile.

On s'adapte, on corrige, on avance.

### **Comment imaginez-vous Le Pain Quotidien dans dix ans ?**

Une marque encore plus internationale. Le travel retail est un axe de développement majeur : gares, aéroports, hubs de transport. Nous avons appris que même dans ces lieux de passage où tout va vite, les gens sont prêts à payer pour de la qualité. Nous avons développé plusieurs formats adaptés à ces environnements, et les résultats sont là. C'est une place à prendre, et nous avons l'intention de la prendre.

**Emilie Van De Poel**

# DES AILES POUR TON ÉTÉ.



**NOUVEAU**



**Red Bull**

STIMULE LE CORPS ET L'ESPRIT®.



# Livrer ses plats de manière rentable ?

VOICI COMMENT !

**P**lus de commandes, mais pas forcément plus de profits. La livraison à domicile attire de nombreux restaurateurs en quête de chiffre d'affaires additionnel, mais le modèle peut rapidement grignoter les marges s'il est mal maîtrisé. Voici comment transformer le delivery en véritable opportunité économique plutôt qu'en faux bon plan...

La livraison de repas à domicile s'est installée durablement dans le paysage de la restauration. Accélérée par la crise du Covid, elle répond aujourd'hui à une attente de commodité de plus en plus forte chez une partie des consommateurs. Pour certains profils (jeunes urbains, familles pressées, télétravailleurs,...), elle est devenue un service quasi indispensable.

Dans ce contexte, nombreux sont les restaurateurs qui envisagent la livraison

comme un prolongement logique de leur activité : une cuisine qui tourne plus longtemps, des heures creuses mieux exploitées et, à la clé, un chiffre d'affaires additionnel.

Pourtant, se lancer dans le delivery n'a rien d'un automatisme gagnant. Car si les volumes peuvent être au rendez-vous, la rentabilité, elle, est loin d'être garantie. Commissions élevées des plateformes, coûts de personnel supplémentaires, contraintes

logistiques, investissements en matériel ou en emballages : chaque paramètre pèse sur les marges. Mal maîtrisé, le delivery peut être contre-productif...

À l'heure où la TVA sur les repas à emporter reste un sujet de discorde, la question n'est donc pas seulement de savoir s'il faut se lancer dans la livraison, mais surtout comment le faire sans dégrader sa rentabilité. Comprendre les différents modèles existants, le rôle des acteurs de la chaîne de valeur et les facteurs clés de succès est un préalable indispensable avant de faire le pas. Voici tout ce que vous devez savoir pour maîtriser votre projet de « livraison »...

## 1.

### Prévoir les espaces nécessaires

Accepter les livraisons, c'est d'abord multiplier les opérations d'emballages. Mieux vaut donc prévoir une zone dédiée. Aménagée au plus près de la cuisine, elle permettra d'emballer un plat au plus vite, et conserver ainsi au mieux ses qualités. Assurez-vous par ailleurs de pouvoir y disposer de tous les emballages et fournitures nécessaires à portée de main afin de limiter les déplacements inutiles et d'accélérer la préparation.

Disposer d'une zone dédiée permet aussi de mieux contrôler les commandes avant leur départ. Tout sauf un détail, quand on sait à quel point refaire et relivrer un plat peut être couteux en termes de temps, d'argent, de satisfaction clients et de réputation.

Pour les établissements qui disposent de la surface nécessaire, aménager un lieu d'attente pour les livreurs contribuera à fluidifier encore le processus. De quoi éviter que ne se bousculent dans un même espace livreurs et clients. De fait, ces derniers peuvent se sentir importunés par le flot permanent d'hommes casqués le long du comptoir ou dans l'espace d'accueil

## 2.

### Anticiper les pics

La consommation de repas à domicile se prête particulièrement à certains moments de la semaine, voire de l'année. Dans beaucoup d'établissements, les commandes affluent en masse les vendredi et samedi soir – parfois les dimanche soir – ainsi que les lendemains de fêtes. Prévoir du staff supplémentaire sur ces plages horaires permettra de ne pas fragiliser ses délais et la qualité de service.

On pourra même, si la quantité le justifie, affecter spécifiquement un ou plusieurs collaborateurs à la préparation des commandes à emporter. On peut aussi décider de déployer des moyens supplémentaires au delivery sur des périodes bien déterminées, comme les fêtes de fin d'année ou durant de grandes compétitions sportives à la télévision.

## 3.

### Concevoir une carte adaptée

Dans ce business comme dans beaucoup d'autres, « Keep it simple » est un principe cardinal. Plus encore lorsque l'on est soumis aux contraintes de temps et d'espace, une trop grande diversité de plats augmentera les risques d'erreurs dans les prises de commandes ou les couacs dans la réalisation.

Plutôt que d'assumer vaille que vaille un menu à rallonge au quotidien, mieux vaut être certain de maîtriser la qualité de ses plats « à emporter », quitte à délaisser certains mets servis en salle. Aux côtés des best-sellers qui assurent un volume continu, on pourra aussi renouveler la

curiosité et l'appétit des clients en modifiant régulièrement une partie de la carte.

## 4.

### Garder la qualité sous contrôle

Il faut aussi pouvoir garantir que l'ensemble des plats repris sur le menu sont « take-away friendly ». Ils doivent être faciles à composer, mais aussi conserver toutes leurs qualités gustatives, leur consistance et leur texture après transport à l'arrière d'un vélo ou d'un scooter. Ainsi, certaines recettes nécessiteront parfois d'emballer séparément une partie des ingrédients d'un même plat.

## 5.

### Bien choisir ses emballages

Le « déballage » fait partie intégrante de la satisfaction que procure la livraison à domicile. Bien choisir ses emballages, c'est donc procurer du plaisir. Idéalement, celui-ci doit refléter l'image de votre restaurant, quitte à y imprimer votre nom ou logo. Les plus attentionnés ajouteront à leurs contenants une carte de remerciement ou de « bon appétit » signée de leur main. D'autres encore, en quête de fidélisation, incluront des dépliants ou bons de réductions pour de nouvelles commandes.

Avec des prix entre 10 et 60 centimes pour un étui à frites, une boîte à hamburger et autres barquettes à sushi ou pots à nouilles, on peut estimer un coût d'emballage (non personnalisé) s'échelonnant entre 1 et 3 % du prix d'un plat. Pas de quoi, a priori, grever sévèrement ses résultats. Les plus rigoureux réserveront toutefois les emballages les plus chers – écologiques ou premium – aux plats



à plus forte marge. Si la surface d'opération est réduite, ceux-ci devront aussi être pensés pour ne pas prendre trop de place. À noter encore qu'en vertu de la réglementation européenne, les exploitants seront tenus, dès 2027, d'accepter sans frais les contenants apportés par leurs clients. Dès 2030, ils devront proposer eux-mêmes des options de contenants réutilisables.

## 6.

### Ne pas tomber dans la dépendance aux plateformes

Uber Eats, Deliveroo, Takeaway... Les algorithmes de ces partenaires privilégient en premier lieu les restaurants qui génèrent le plus de flux. Pour s'assurer de figurer en ordre utile dans leurs résultats de recherche, un exploitant lambda devra concéder à celles-ci au moins 30 % du montant de ses commandes. À cette commission – appelée à augmenter encore avec la prochaine hausse de TVA – s'ajoutent des frais d'activation ou d'abonnement forfaitaire.

Souvent, une commande passée via les plateformes générera donc peu de marges bénéficiaires – trois fois moindre qu'un take away assuré par un client, nous confie un friturier du sud de Bruxelles.

Ainsi, même si les applications excellent en matière de fluidité et de suivi des commandes pour les clients, mieux vaut les considérer comme d'utiles sources de revenus complémentaires plutôt que d'en faire des piliers de votre chiffre d'affaires. « Au final, le delivery représente 5 à 10 %. Mes clients fidèles sont les plus importants. Ils ne passent pas par les plateformes mais plutôt sur notre propre site de click & collect », explique encore le restaurateur. Un canal d'autant plus privilégié qu'il amène régulièrement les clients, une fois sur place, à compléter leur commande par divers boissons, desserts, ou snacks.

**Philippe Beco**

## Que reste-t-il des dark kitchens ?

Souvenez-vous, à la faveur du confinement dû au Covid, on avait vu fleurir nombre de dark kitchens. Fondant entièrement leur modèle sur la livraison, ces établissements d'un nouveau genre se sont naturellement établis dans des zones urbaines à forte densité de population. Confrontés à des coûts de loyers élevés, leurs gérants ont souvent cherché, pour préserver leurs marges, à mutualiser au maximum leurs ressources, des espaces de travail et de stockages aux achats d'emballages. Ne pouvant compter que sur le digital pour bâtir leur réputation, ils ont aussi adossé en très grande partie leur chiffre d'affaires aux plateformes de livraison.

À l'exemple de Casper. Fondée en 2020, cette chaîne de restaurants virtuels exploitait à son apogée onze cuisines à travers la Belgique, la France et les Pays-Bas. Même si ces lieux disposaient de comptoirs pour plats à emporter, la quasi-entièreté de ses commandes – 90 %, pour être précis – provenait du trio d'applications Takeaway, Deliveroo et Uber Eats. Afin de maximiser le modèle, les ambitieux fondateurs avaient multiplié les enseignes – italienne, asiatique, burgers, tex-mex, salades... – dont les plats étaient confectionnés sur un même site. Objectif : satisfaire la diversité des attentes, augmenter les commandes groupées et élargir la base de clients. En 2021, Casper revendiquait ainsi 230 000 repas servis. Mais malgré cette importante mise à l'échelle, la société déposait le bilan trois ans plus tard, démontrant par là même la fragilité d'un modèle reposant trop sur le take-away. Au point qu'aujourd'hui, hors services BtoB, il est difficile de trouver encore des dark kitchens dans notre pays.

## Interview Amaury Marescaux

# Le business de la flemme

**A**maury Marescaux est directeur général de Gondola Foodservice. Ex-responsable mondial delivery pour un géant de l'agro-alimentaire, il a conseillé plusieurs plateformes internationales de livraison à domicile. Il pose un regard aigu sur l'évolution du secteur.

### **Pourquoi les dark kitchens ont-elles pratiquement toutes disparu en Belgique ?**

En premier lieu, il est très difficile de faire percer des marques de restauration 100 % digitales sans pouvoir s'appuyer sur une réputation forgée en salle. Mais la Belgique est aussi un marché très particulier. Les ventes à emporter ou livrées y représentent à peine 3 % du chiffre d'affaires du secteur de la restauration. Aux Pays-Bas, cette proportion monte à 17 %. Au Royaume-Uni, elle est encore plus importante. Il y a donc dans ces marchés un plus important créneau pour des restaurateurs dont l'activité repose en grande partie sur la livraison. Et aussi, et surtout, pour les grandes plateformes qui les servent.

### **Comment expliquer ces différences ?**

#### **Y a-t-il un élément culturel ?**

On ne peut pas l'affirmer puisque plus au sud, un pays comme la France affiche des chiffres similaires à ceux des Pays-Bas. Mais on constate que dans ces pays, les attentes de commodités de consommateurs y sont plus élevées que chez nous. Avec pour effet que les grandes chaînes de restauration rapide y sont beaucoup plus implantées. Or ce sont elles qui génèrent l'immense majorité des commandes sur les plateformes. Un second élément est que la pérennité du modèle delivery repose sur une masse critique de zones très densément peuplées. On les trouve à Paris, à Londres ou à Amsterdam mais en Belgique, c'est très limité.

### **Uber Eats, Deliveroo et Takeaway sont pourtant présentes dans notre pays...**

Sur les plus grands territoires, leur objectif aujourd'hui est de s'arroger rapidement la plus grande part de marché possible pour, à terme, évincer les concurrentes et s'assurer ensuite de très gros volumes et une importante rentabilité. Les plateformes y consentent donc à de lourds investissements. En Angleterre, les



frais de livraison sont ainsi souvent offerts ou fortement réduits via des bons de réduction ou abonnements. Ils se montent en général à une livre sterling, soit un peu plus d'un euro. En revanche, sur un marché non stratégique comme la Belgique, elles cherchent plus rapidement à trouver un équilibre financier justifiant leur présence. Cela a un impact sur les coûts de livraison qu'elles appliquent. Ceux-ci peuvent aller de 4,5 à 6 euros. Ajoutés à des commissions de 20 à 30 %, on arrive à des prix de plats livrés à domicile qui impactent considérablement la demande.

### **Qui sont dès lors les utilisateurs de ces applications ?**

La livraison, c'est un peu le business de la flemme... Il y a les jeunes familles pour qui elle est avant tout un gain de temps. Un autre public récurrent est celui des jeunes urbains technophiles de 25 à 35 ans. À l'inverse, les plus de 50 ans sont largement absents du canal digital. Leur réticence marque une fracture générationnelle nette dans les usages alimentaires.



**Le même goût,  
un nouvel emballage!**



**ET CELLE-CI**

**LA VOILÀ**

# Les sauces iconiques Devos & Lemmens désormais disponibles en squeeze de 1 litre

Devos & Lemmens lance six sauces les plus appréciées dans un nouveau format squeeze de 1 litre. La marque belge emblématique a spécialement conçu ce conditionnement pour les professionnels, notamment les sandwicheries et friteries. Il s'agit d'un élargissement ciblé de la gamme existante : destiné au foodservice, ce format met l'accent sur la rapidité, la facilité d'utilisation et le service quotidien. Prêts à presser les squeeze ? Commandez dès maintenant, via le QR code, votre box d'échantillons gratuits de squeeze de 1 litre via le code QR !

Pour nombre de foyers belges, Devos & Lemmens est une valeur sûre depuis... 140 ans ! Le foodservice n'est pas en reste : la vaste gamme de formats professionnels, 35 ml, 2 l, 5 l et 10 l, est depuis longtemps largement utilisée par le secteur.

Afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque moment d'utilisation, la gamme Devos & Lemmens s'enrichit désormais d'un squeeze de 1 litre, une solution complémentaire aux gammes professionnels existante. Celui-ci est conçu pour un dosage contrôlé et précis, un travail hygiénique et une réduction du

gasillage, contribuant ainsi à plus d'efficacité du service et de la finition des plats. Voilà qui est bon pour la rentabilité ! Parallèlement, la forte notoriété de la marque Devos & Lemmens renforce la confiance du client final dans la qualité, une valeur ajoutée évidente pour le foodservice.

## **DES GOÛTS APPRÉCIÉS DÉSORMAIS DISPONIBLES EN SQUEEZE DE 1 LITRE**

Concrètement, depuis le début d'avril 2026 Devos & Lemmens propose six sauces emblématiques en format squeeze sous le slogan 'Une saveur bien connue, un nouveau



Ce nouveau format contribue à améliorer la rentabilité dans une cuisine professionnelle.

format'. Cette gamme rassemble les saveurs les plus reconnaissables de la marque, désormais proposées au foodservice dans un format parfaitement adapté aux applications professionnelles. On y retrouve la Mayon(n)aise Chef René, un classique polyvalent onctueux



et riche en  
savour. La  
Black Pepper,  
une sauce  
froide au poivre  
noir, relevée  
d'une subtile touche

de cognac. Raffinée ! Autre  
savour bien connue, la Cocktail,  
une sauce tomate douce agrémentée d'une  
délicate pointe de whisky. Plus exotique, la  
Brasil est une sauce tomate sucrée, contenant  
de l'ananas et un mélange d'épices gardé secret  
! Quant à la Martino, elle se présente comme une  
sauce relevée avec des morceaux de cornichon  
croquants. Enfin, douce et subtile, la moutarde  
Devos & Lemmens est, et reste, la moutarde  
belge par excellence.

En réalité, il n'y a pas grand-chose à ajouter : ces  
sauces constituent un complément polyvalent et  
savoureux pour divers concepts de foodservice,  
allant des sandwichs, snacks et frites aux  
wraps, salades et plats de brasserie, viandes  
ou poissons grillés. Leur goût reconnaissable  
et leur qualité constante s'intègrent aisément  
dans les différents formats au foodservice :  
sandwicheries, fastfood, fast casual,  
catering et foodtrucks mais aussi restaurants  
d'entreprise et horeca traditionnel.

### DEPUIS 140 ANS, DES SAVEURS QUI SÉDUISENT TOUTES LES GÉNÉRATIONS

L'année 2026 est particulière pour Devos &  
Lemmens. Fondée en 1886, la marque est  
devenue une référence incontournable de  
la cuisine belge et a contribué, génération  
après génération, à l'expérience gustative

des consommateurs. Cet anniversaire  
n'est pas la raison directe du lancement du  
squeeze de 1 litre, mais cet élargissement  
de la gamme s'inscrit parfaitement dans la  
continuité de la marque, mettant en lumière  
son expérience, son expertise et son désir  
de continuité, y compris dans le foodservice.  
Comme on le sait, Devos & Lemmens fait  
partie de GBfoods Belgium, aux côtés d'autres  
marques bien connues telles qu'Aïki, Royco,  
Liebig ou encore Lacroix. GBfoods allie une  
expertise internationale à un ancrage  
local et développe des solutions  
savoureuses et de qualité, tant  
pour le retail que pour le  
foodservice.

**Une Sample Box  
gratuite ?  
Scannez le  
Qr-code.**



### POURQUOI UN SQUEEZE DE 1 LITRE ?

Pour développer ce nouveau format squeeze de 1 litre, Devos & Lemmens  
s'est rendu sur le terrain pour mener une étude qualitative auprès des  
sandwicheries afin d'affiner la conception et l'adapter au mieux aux moments de  
service.

Ces observations ont abouti à un format d'emballage répondant parfaitement aux  
besoins des professionnels du foodservice, avec des avantages évidents :

- service rapide
- dosage contrôlé et constant
- travail hygiénique et propre
- réduction du gaspillage



**LA VOILÀ**





FRITAPAPA

CO-FONDATEUR  
DE FRITAPAPA

# Julien Abrás

*Innovation produits, franchises, digitalisation :*

# Fritapapa met le paquet

À la tête de la chaîne de friteries avec son associé Pierre Artuso, Julien Abras revient sur l'impressionnant développement de sa chaîne Fritapapa et en explique le business modèle... et les ambitions.

**I**l fallait oser... Imaginer, en Belgique, développer une chaîne de friteries alors que l'on trouve déjà des fritkots à tous les coins de rue (ou presque). C'était en 2016 à Charleroi. Aujourd'hui, dix ans après, Pierre Artuso et Julien Abras sont à la tête de Fritapapa qui compte vingt établissements, 350 collaborateurs et 15 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour environ 1,2 million de clients par an. Rencontre décontractée de Julien Abras.

## **GONDOLA FOODSERVICE :**

**Quel fut votre parcours, à vous et à Pierre, avant de vous lancer dans la frite ?**

**JULIEN ABRAS :** Pour ma part, j'ai toujours été proche du secteur alimentaire. Après mes études secondaires, je me suis directement lancé en indépendant et ai travaillé dans plusieurs business, de la gestion de station-service à l'entreprise

familiale de fumage de saumon, en lançant un lieu de petite restauration et épicerie fine dans le centre de Charleroi et même dans la vente de caviar. Pierre était plus scolaire que moi. Il a obtenu son diplôme de la Solvay Management School avant de débiter comme courtier en assurance-crédit. Mais il ne se voyait pas faire carrière dans une grande banque ou entreprise.

## **UNE FRITE QUI DÉCOLLE À CHARLEROI**

**Comment l'aventure Fritapapa est-elle née ?**

Ce sont nos origines carolos et une passion commune pour les friteries qui nous ont réunis. Nous avons entrepris d'en visiter une différente chaque semaine. En réalisant que très peu d'entre elles avaient été conçues selon un concept fort, nous nous sommes

dit que si nous trouvions un jour un bon emplacement, nous investirions dans une friterie nous ressemblant, sans pour autant arrêter nos activités respectives. Nous avons ouvert notre premier point de vente à Marcinelle avec des idées innovantes, mais sans qu'aucun membre de l'équipe ne sache cuire une frite. Résultat : nous avons plus déçu que fidélisé dans une région où la concurrence était rude. Sans réserve financière, nous étions en cessation de paiement. Il s'en est fallu de peu pour que nous abandonnions tout.

**Mais vous avez persévéré...**

Quand nos autres activités ont aussi connu un trou d'air, nous avons décidé de consacrer plus de temps au projet Fritapapa pour progresser réellement. Mais surtout est survenu l'élément qui a tout déclenché : un appel d'offres pour reprendre un espace à l'aéroport de Charleroi. Nous avons ficelé notre dossier en quelques nuits et avons, à



notre totale surprise, remporté le marché. Dans les mois qui ont suivi l'ouverture, le succès a été tel qu'il nous a permis de sortir la tête de l'eau et encouragés à développer le concept et à ouvrir de nouveaux lieux. Venir d'horizons différents nous a permis de poser un regard neuf sur un monde très traditionnel, qu'il s'agisse de la gestion des fournisseurs, des méthodes de travail ou du développement commercial. Lorsque nous avons ouvert un troisième point de vente à Lodelinsart, les sollicitations de frituriers souhaitant remettre leur fonds de commerce ont commencé à affluer...

### **Que représente Fritapapa aujourd'hui ?**

Nous avons énormément grandi via nos propres succursales en Belgique et voulons poursuivre sous cette forme tant que c'est possible mais pas exclusivement. Nous comptons 20 points de vente aujourd'hui et visons le double d'ici à 2030. Lorsque cela est possible, nous achetons le bâtiment concerné. Nous avons décidé de ne plus reprendre de fonds de commerce car notre enseigne est aujourd'hui suffisamment connue pour faire décoller un nouveau point de vente relativement rapidement.

### **Après 10 ans d'existence, vous avez initié une extension par franchise. Pourquoi ce choix ?**

Au départ, nous avons étudié cette solution uniquement pour une extension internationale, via des master-franchisés. En effet, depuis trois ans, nous recevons beaucoup de demandes pour ouvrir des friteries à l'étranger, y compris dans des destinations exotiques. Mais après avoir réfléchi avec des consultants, nous nous

sommes dit que compléter cette croissance en propre par de la franchise était une bonne option. Nous comptons en effet beaucoup sur les franchisés, investis physiquement et financièrement, pour nous challenger et nous aider à évoluer en permanence.

### **Comment envisagez-vous ce déploiement ?**

Il est évident que dans certaines zones où nous sommes déjà très implantés, comme le Centre ou Charleroi, ouvrir une franchise ne pourrait que nous cannibaliser. Nous ciblerons donc

des régions que nous connaissons moins et où les habitudes de consommation peuvent être différentes. En Flandre, notamment, les typologies de friterie s'apparentent plus à de petits restaurants.

### **Est-ce à dire que les marges de manœuvre laissées aux franchisés sont larges ?**

Pour être franc, notre modèle est cadenassé contractuellement. Bénéficier des meilleurs prix d'achats exige un effet de taille et de mettre les mêmes produits en avant partout. Nous voulons que l'expérience client soit la même dans tous nos points de vente. Nous prenons en charge une formation et un suivi de A à Z et nous avons mis en place un système centralisé. La comptabilité, le marketing, la RH, le respect de la sécurité alimentaire, la R&D ou même le mystery shopping sont assurés par nos soins afin que tous parlent la même langue. Mais nous attendons des franchisés qu'ils nous fassent



## **Nos prix sont dans la moyenne élevée car notre qualité de service et d'informations doit être valorisée.**

remonter clairement ce qui fonctionne et ne fonctionne pas au quotidien. Le but est d'améliorer ensemble notre concept, sans en modifier pour autant l'ADN.

### **Comment sélectionnez-vous un franchisé ?**

Le premier critère est sa capacité de cofinancement. Un autre élément clé dans l'appréciation des 250 candidatures reçues à ce jour est la présence sur place du porteur de projet. Les dossiers où celui-ci s'engage à une présence de quelques heures par

semaine sont rejetés. En effet, la gestion et la motivation d'équipe est un facteur absolument clé. On sait que friturier est un métier difficile et ne fait pas rêver grand monde... à part peut-être moi.

### **Espérez-vous des franchises qu'elles augmentent votre rentabilité ?**

De par sa motivation, je suis convaincu qu'un franchisé fera un meilleur chiffre d'affaires qu'une succursale. De surcroît, sa rentabilité peut se construire sur une base comparable. De fait, le franchisé achète en direct auprès de nos fournisseurs à un même prix négocié pour le groupe tout entier. Nous ne voulons pas devenir une centrale d'achat qui prélèverait une marge à chacun de ses approvisionnements. Cela peut paraître étrange économiquement parlant, car la multiplication des franchises ne nous fera pas significativement mieux gagner notre vie. Mais c'est un choix stratégique qui va amener beaucoup d'intelligence autour du développement de la marque. C'est beaucoup plus précieux à mes yeux.

### **Quel est le lieu d'implantation idéal ?**

Nous travaillons sur base de notre expérience et avec les données d'une société de *geoconsulting* pour identifier les *white spots*. Les critères qui entrent en jeu sont la densité de population, la fréquence de passage automobile, la facilité de parking et, bien sûr, la concurrence. Songez qu'on dénombre 4.600 friteries en Belgique. En revanche, un niveau de revenus élevé n'est pas un critère – peut-être même l'inverse – dans la mesure où la friterie s'apparente à une sortie au restaurant pour les plus modestes.

### **A priori, si l'on excepte quelques détails, on pourrait penser que les friteries vendent toutes les mêmes produits. Comment positionner une nouvelle enseigne ?**

Les publics d'habitues sont, au contraire, très regardants et peuvent vite délaisser une friterie qui les déçoit. Nous n'avons pas cherché à entrer en concurrence avec les enseignes de burgers premium, très bons mais aussi très chers. Nous sommes restés dans le créneau de la frite que nous ne voulons pas transformer, mais dépoussiérer et mettre en mouvement. Ainsi, nous avons très vite cherché à sourcer différemment nos produits. Nos bières sont fabriquées « à façon » du côté de Thorembais. Nos viandes « pur bœuf » de race limousine proviennent de Mettet. Certaines de nos sauces, elles aussi conçues spécialement pour nous, sont commercialisées en grandes surfaces. Et nous travaillons à de nouvelles versions qui sortiront bientôt.

### **Est-ce par cette dynamique « produits » que vous augmentez la fréquence de visites de vos clients ?**

Nous essayons effectivement de générer de la revisite en nous différenciant sur les produits mais aussi sur les offres. Par exemple en créant de l'engouement autour de plusieurs promotions temporaires par mois ou à travers des burgers saisonniers un peu plus élaborés. L'idée est de parvenir à renouveler la clientèle sans perdre les clients historiques.

### **En quoi est-ce un défi ?**

Il faut bien l'admettre : le client classique de la friterie est conservateur et commandera très souvent la même chose à chaque visite. Par ailleurs, chaque région a

sa culture de la frite et il faut y être sensible. Le top 5 des sauces, par exemple, varie. Si le ketchup et la mayonnaise – et dans une moindre mesure l'andalouse et la brazil – se retrouvent un peu partout, vous ne trouverez pas de sauce tartare à Charleroi, alors que la « tomate grecque » y fait un carton. Dans le namurois, on aime les sauces à base de fromage plus qu'ailleurs. Dans le Brabant, on en trouve souvent inspirée de la Joppie, recette d'origine néerlandaise dont les Flamands raffolent. Enfin, si nous apportons de nouveaux produits, nous prenons garde à ne délaisser aucun classique de la friterie. Car un snack manquant dans votre vitrine peut rapidement vous valoir des dizaines de commentaires négatifs sur les réseaux.

### **Le canal digital, justement, est-il important pour vous ?**

En plus de notre webshop sur Internet, nous avons développé notre propre application





de commande. Nous avons aussi noué des partenariats de livraison très forts, notamment avec Uber Eats, et installé des bornes de commande pour les clients se rendant dans les points de vente. Tout cela fait partie de l'expérience client que nous voulons générer. Toutes proportions gardées, l'objectif est que nos clients, tout comme ils se disent « on va chez Quick ou McDo », se disent aussi « on va chez Fritapapa » quand ils veulent manger une frite.

### Qu'en est-il de votre stratégie prix ?

Nous ne cherchons pas à nous positionner comme un acteur premium où le prix du paquet de frites serait sensiblement plus élevé qu'ailleurs. Ceci dit, nos prix sont dans la moyenne élevée car notre qualité de service et d'innovation doit être valorisée. Par ailleurs, le prix du paquet de frites est le même dans tous nos points de vente.

### Un mot sur le sourcing des pommes de terre, votre matière première principale ?

En principe, nous n'utilisons que des bintjes toute l'année. Sauf dans les cas de mauvaises récoltes, où elles sont alors substituées pour quelques semaines au grand maximum. Nous sommes les seuls à pouvoir contracter des volumes à l'année avec nos fournisseurs. Bien au fait des cours, cela nous permet d'anticiper les coûts et d'ajuster les prix. Cette position de marché fait que lorsque nous augmentons ceux-ci, nos concurrents ont tendance à suivre. Nous demandons à notre fournisseur de faire des tests de temps de cuisson avant de vérifier avec nos propres friteuses, identiques dans tous les points de vente. Le but est de préserver une qualité uniforme partout et à tout moment.

### Cet effet de taille joue-t-il sur d'autres achats ?

Effectivement, nous négocions aussi de gros volumes avec notre fournisseur de sauces, qui est aussi devenu notre fournisseur de graisse de cuisson. Nous avons d'ailleurs développé avec lui un produit particulier estampillé « fritapapa », qui distingue le goût de nos frites et qui sera bientôt disponible.

### Le business de la friterie est très énergivore. Comment gérez-vous ces coûts ?

Il y a dix ans, ce n'était pas un sujet. Mais depuis la guerre en Ukraine, cela a explosé de façon phénoménale et c'est devenu un élément décisif dans un bilan. Le poste énergie est devenu aussi important qu'un loyer. Nos friteuses fonctionnent au gaz et nos chambres froides, à l'électricité. Nous travaillons donc avec des prestataires de service qui cherchent pour nous les

meilleurs contrats annuels. Ici aussi, nous avons besoin d'un maximum de prévisibilité afin d'établir nos projections et de proposer des business plans fiables à nos candidats franchisés.

### Quels autres aspects de la gestion votre taille permet-elle d'optimiser ?

Nous venons de faire notre plus gros investissement depuis 10 ans dans un ERP propriétaire. Un outil magique de pilotage des points de vente. Comptabilité, plannings, top 5 et flop 5 des produits, calcul de rentabilité, benchmarking, ... nous pourrions fournir à notre personnel et à nos franchisés un tableau de bord complet sur leurs activités. Sur base de nos données historiques, ce logiciel va leur permettre d'organiser leur planning afin d'atteindre la meilleure rentabilité horaire possible en fonction des équipes dont ils disposent. Aujourd'hui, je visite toujours tous nos points de vente et j'ai forcément ma propre expérience et mon propre ressenti. Mais nous comptons sur la technologie pour nous faire remonter plus d'informations objectives et de données du terrain qui nous permettront, là encore, d'optimiser le modèle.

**Philippe Beco**

## FRITAPAPA EN CHIFFRES

- 20 points de vente
- Un peu plus de 15.000.000 d'euros de chiffre d'affaires annuel
- Plus de 50.000 followers sur les réseaux
- 1.200.000 clients servis par an
- Plus de 1.000.000 de paquets de frites et 1.225.000 de burgers servis par an
- 1.000.000 de pots de sauces vendus par an
- Un ticket moyen avoisinant les 20 euros



# SOLUTIONS D'ÉTIQUETAGE POUR QUICK SERVICE RESTAURANTS

Dans un Quick Service Restaurant (QSR), tout repose sur la rapidité et la précision. Une commande incorrecte à renvoyer coûte du temps, de l'argent et des clients. Belux-Mondial fournit des solutions d'étiquetage qui permettent à votre équipe en cuisine de préparer les commandes plus rapidement, d'éviter les erreurs et de garantir que le client au comptoir, au drive ou à la livraison reçoive toujours la bonne commande. Notre équipe de service est prête à vous accompagner dans le choix de la solution la plus adaptée.

## Pour chaque défi dans votre QSR, l'étiquette adaptée

### Étiquettes linerless – MAXStick

Les étiquettes MAXStick adhèrent à tous les supports sans laisser de traces de colle : gobelets, boîtes, sacs ou barquettes. Parfaites pour identifier les commandes, indiquer les ingrédients ou assembler les commandes. Sans support papier, les rouleaux MAXStick offrent jusqu'à 40 % de longueur en plus qu'un rouleau classique. L'adhésif à base d'eau est phenol safe et apte au contact alimentaire. Résultat : la seule solution linerless 100 % recyclable et compostable.

### Rouleaux kiosque

Rouleaux de caisse, rouleaux kiosque et rouleaux pour terminaux de paiement pour un self-service fluide.

### Étiquettes DLC

Étiquettes « Date Limite de Consommation » pour plats préparés, sauces et ingrédients. Résistantes à l'humidité et au froid, conformes HACCP et phenol safe.

### Étiquettes de fermeture

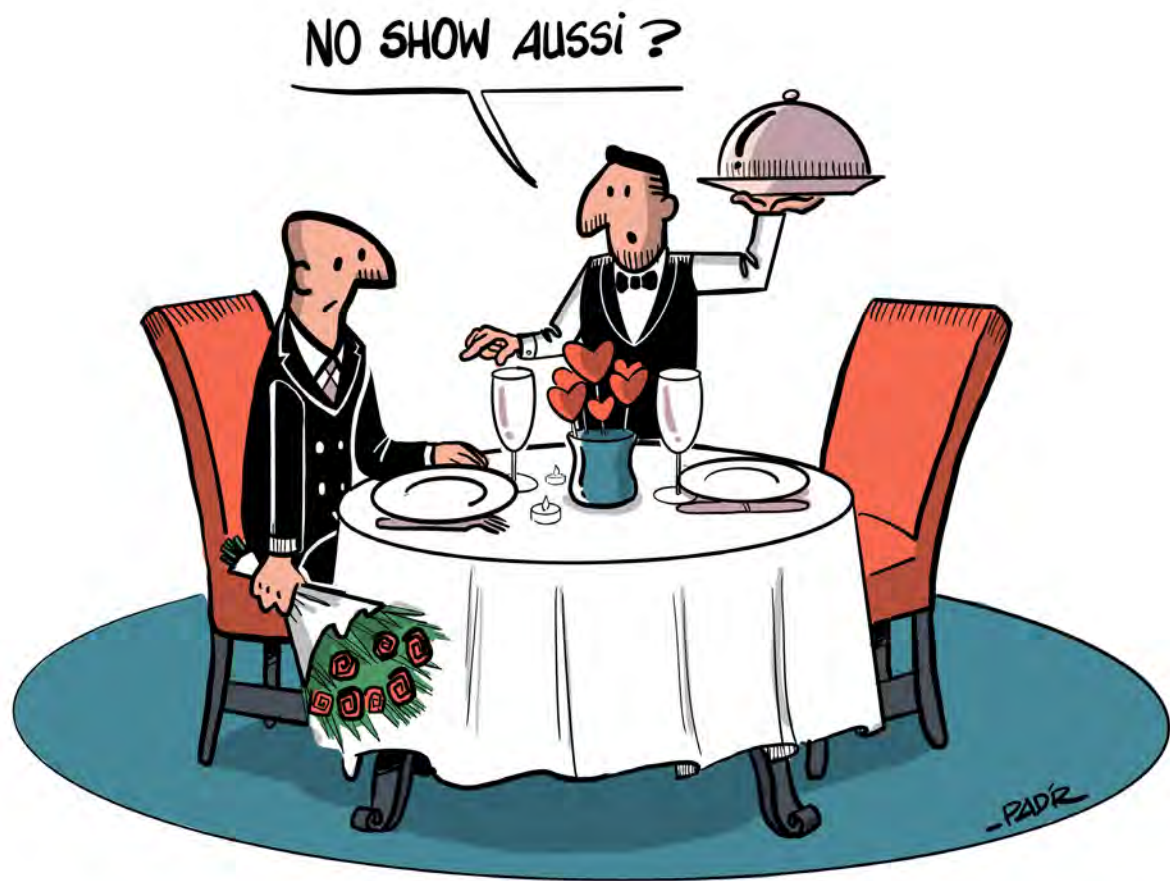
Vos emballages fermés de manière sûre et professionnelle, avec votre identité visuelle.

**CURIEUX DE SAVOIR  
CE QUE BELUX-  
MONDIAL PEUT  
APPORTER À VOTRE  
QSR ?**

**SCANNEZ LE  
QR CODE ET  
DÉCOUVREZ  
L'ENSEMBLE DE  
NOS SOLUTIONS  
D'ÉTIQUETAGE.**



Pour lutter contre ces clients qui décident de ne pas se présenter sans avoir pris la peine d'annuler, Matthieu Léonard, président de Horeca Brussels, partage ses conseils.



## RESTAURANTS

# 5 solutions pour éviter le no-show

**L**e no-show est un phénomène qui pèse directement sur la rentabilité des restaurants. Mais, selon Matthieu Léonard, fondateur-dirigeant de plusieurs établissements dans la capitale, ce problème n'est ni nouveau ni conjoncturel. « On en parle chaque année dans la presse. Ce n'est pas une tendance qui va se résorber d'elle-même. Sur certaines soirées, le no-show peut monter jusqu'à

10 %. Ce n'est pas un chiffre officiel mais un constat récurrent sur le terrain », confie-t-il en tant que président de la fédération de l'Horeca bruxellois.

La digitalisation des réservations, l'instantanéité du clic et la dépersonnalisation de la relation ont même facilité les comportements à risque. « Il est plus simple de planter un restaurateur qu'on n'a jamais vu que d'annuler auprès

de quelqu'un à qui on a parlé au téléphone. » Heureusement, des solutions existent.

### L'EMPREINTE BANCAIRE, UNE ÉVOLUTION INÉVITABLE

Longtemps réservée à la gastronomie haut de gamme et déjà largement ancrée dans les pays anglo-saxons, l'empreinte bancaire

tend à se démocratiser. « Il n'y a aucune raison qu'un restaurant à 20 euros de ticket moyen subisse un no-show sans rien dire, alors qu'un restaurant à 150 euros puisse se protéger. » Si les petits établissements hésitent encore, c'est souvent par crainte de freiner la clientèle. « Il ne faut pas être gêné de gagner sa vie. La moindre des obligations, c'est de prévenir », affirme Matthieu Léonard.

Selon lui, la logique à adopter est économique : raisonner en coûts fixes et calculer le coût du personnel par service, le diviser par le nombre de couverts et fixer une empreinte par personne. « La marchandise est variable, le personnel ne l'est pas. Le personnel coûte aujourd'hui 30 % de plus qu'il y a quatre ans. »

### SCINDER LES SERVICES POUR LIMITER L'IMPACT

À Bruxelles, le double (voire triple) service s'est imposé ces dernières années. « Quand on a lancé le double service avec CoinCoin, on nous a regardé bizarrement. Aujourd'hui, c'est devenu monnaie courante, car sans ça, on ne tiendrait pas. » Dans les petites salles, l'impact d'un no-show est immédiat. « Sur 38 couverts, quatre no-shows pèsent lourd dans la balance. » Scinder les services permet de répartir les charges et d'amortir plus facilement les absences imprévues, recommande-t-il dès lors.

### IDENTIFIER LES CLIENTS À RISQUE VIA LES PLATEFORMES

Aujourd'hui, près de 90 % des réservations se font en ligne, via des plateformes comme Zenchef qui offrent aux restaurateurs une visibilité sur l'historique de comportement des clients. « On peut ainsi voir si un client a déjà accumulé plusieurs no-shows. »

Après deux ou trois absences répétées, certains restaurateurs choisissent de refuser

une nouvelle réservation ou d'exiger une reconfirmation. Un outil devenu stratégique, en particulier pour les établissements à faible capacité.

### LE MAIL DE CONFIRMATION POUR RESPONSABILISER

L'envoi d'un mail de confirmation la veille n'élimine pas le problème, mais il le réduit. « Ça rappelle au client qu'il a réservé et que le restaurant compte sur lui pour faire tourner son activité. »

Automatisé par les plateformes de réservation, l'outil peut parfois sembler intrusif, mais il participe à une forme de pédagogie et limite les oublis ou les doubles réservations opportunistes.

### SURBOOKING ET RÉACTIVITÉ MAXIMALE

Comme dans le transport aérien, certains restaurateurs pratiquent un surbooking maîtrisé. « Quand on sait que, statistiquement, des absences sont inévitables, ce type de pratique n'a rien d'étonnant. » Le surbooking suppose toutefois une bonne connaissance de son taux de no-show, sous peine de se retrouver avec un problème de capacité en salle.

Parce que le no-show semble plus inévitable que jamais, malgré les mesures mises en place par les restaurateurs, Matthieu Léonard évoque une astuce de rattrapage efficace : la réactivité. « Communiquer sur les réseaux sociaux qu'une place se libère permet de combler une annulation. Il ne faut pas être honteux de le faire. La honte, c'est le no-show. »



Matthieu Léonard  
Horeca Brussels

Pour le président de Horeca Brussels, la lutte contre le no-show passera autant par des outils que par un changement de mentalités. « Il ne faut pas être gêné de rappeler qu'annuler ou prévenir fait partie des règles élémentaires. » Un message de plus en plus assumé dans un secteur sous pression, où chaque couvert compte.

**Emilie Van De Poel**

# Comment une enseigne de 70 ans peut rester au goût du jour

**F**ace au déclin de sa clientèle historique et à la concurrence accrue sur le segment du fast casual, le groupe belge de la « restauration décontractée » a officialisé son plan de relance triennal (2025-2027) grâce à une réalisation visible : le premier Colmar Restaurant & Buffet de Belgique a ouvert ses portes à Oostakker. Ravalement de façade très superficiel ou refonte structurelle aussi profonde qu'ambitieuse ?

« Le relancement n'est pas un simple restylage cosmétique, mais une transformation intégrale de la marque, du concept et de l'expérience. » En s'empressant de préciser, dès les premiers mots de son communiqué, ce que le projet n'est pas, à savoir un simple ravalement de façade, Colmar semble adopter une posture défensive qui résonne comme un aveu implicite : le dévoilement du nouveau concept cache une nécessité impérieuse, la continuité d'une marque vieillissante. Ou d'une marque historique à la clientèle qui se dégarnit...

Malgré un chiffre d'affaires de près de 35 millions d'euros lors du dernier exercice, Colmar SA a creusé ses pertes pour la troisième année consécutive. Cette fois au-delà du million d'euros. Le consortium a dû fermer son restaurant d'Aartselaar en mars dernier, suivi du Crocodile de Massy en avril. Des décisions qui s'imposaient dans le cadre de la restructuration stratégique des activités. Restructuration qui a pour premier objectif d'optimiser l'exploitation et ainsi parvenir à améliorer les performances financières.

David Van den Weghe  
Colmar

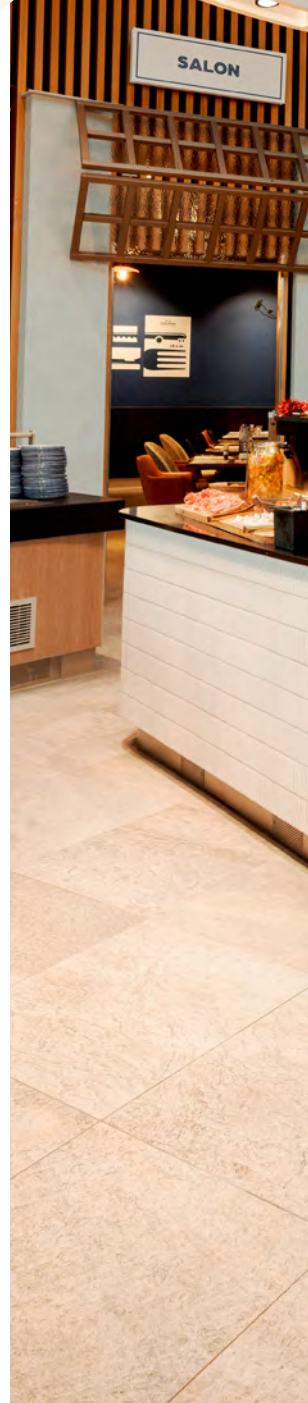


Le conseil d'administration ne s'inquiète pas de la santé financière de l'entreprise, dont il estime les capitaux propres solidement constitués, la liquidité suffisante et le portefeuille immobilier important, mobilisable si besoin. Cependant, les administrateurs conviennent que la direction se préoccupe des évolutions négatives de ces dernières années, « notamment après la crise du coronavirus et les changements d'habitudes dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, auxquels le Groupe Colmar n'a pas suffisamment réagi ».

Sous la houlette de son nouveau patron depuis cette année, David Van den Weghe, l'entreprise familiale injectera donc sur trois ans sept millions d'euros pour moderniser son parc de 20 restaurants. Mais, avec une enveloppe moyenne de 350.000 euros par site, la marge de manœuvre réelle permet-elle autre chose qu'un relooking décoratif ?

## UN IMPÉRATIF DE RAJEUNISSEMENT

L'enseigne, fondée en 1957, opère 5 sites sous la marque Colmar en Belgique et 15 sous la marque Crocodile en France. Malgré un volume annuel de 1,5 million de clients, le modèle historique de « buffet à volonté » avait certainement besoin d'une révision pour capter la clientèle des milléniaux et des jeunes familles, dont les habitudes de consommation ont aussi fortement évolué depuis la pandémie.





## Un vrai repositionnement pour gommer l'image de « cantine du train-train quotidien.

Certes, avec l'arrivée de David Van den Weghe, 3<sup>e</sup> génération au sein du groupe familial, le marché pouvait s'attendre à un mandat de transformation, selon l'adage populaire du « nouveau chef, nouvelle stratégie ». « En tant que CEO, mon ambition est de rendre nos atouts encore plus visibles et tangibles. Nous renforçons le lien avec nos clients, donnons encore plus de vie à notre promesse de qualité et d'hospitalité, et modernisons notre présentation ainsi que notre communication », estime le principal intéressé.

Les réouvertures des sites d'Oostakker (Gand) ce 4 décembre et d'Anvers le 17 décembre prochain servent dès lors de vitrine. L'opération de revamping dépasserait les retouches sur le look and feel et comprendrait un vrai repositionnement, avec une modernisation du parcours client (design, fluidité) pour gommer l'image de « cantine du train-train quotidien » qui pouvait lui coller à l'enseigne.

### OPTIMISATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL

Sur le plan industriel, le groupe maintient sa stratégie d'intégration verticale, un atout pour la maîtrise de ses coûts. La production reste concentrée sur Audenarde, où le département R&D et la cuisine centrale élaborent et standardisent les recettes pour



l'ensemble  
du réseau  
franco-belge.

Ce modèle centralisé permet au groupe de garantir une uniformité des produits sur les deux marchés, maintenir des prix compétitifs grâce aux économies d'échelle, essentiels pour préserver son positionnement « accessible ». Et, bien sûr, réduire la complexité opérationnelle en restaurant, limitant ainsi l'impact de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en cuisine.

Avec sept millions d'euros étalés sur deux ans et vingt établissements, le budget semble réaliste pour du rebranding (décoration, mobilier, parcours client) mais peut-être léger pour du structurel. Notons qu'au cours du premier semestre 2025, l'entreprise avait déjà renouvelé l'ensemble des comptoirs réfrigérés des buffets dans tous les restaurants. Forte de son identité familiale, Colmar a aussi pris soin de mettre à jour complètement tous les espaces enfants (kidscorners) avec un mobilier mural interactif et un passage par une machine à pinces pour un petit cadeau avant de partir.

Mais, parallèlement, avec l'aide notamment du cabinet de stratégie français Gira, spécialiste du marché de la consommation alimentaire hors domicile, le groupe Colmar a réalisé un exercice de repositionnement approfondi, basé sur des enquêtes auprès de la clientèle et des analyses de marché. Est bel et bien mené un travail sur l'alimentation, la structure des menus, la tarification ainsi que l'expérience globale.

« La restauration poursuit sa transformation à une vitesse fulgurante. Une mutation qui paralyse certains... et révèle l'agilité des autres. Aujourd'hui, s'adapter n'est plus une option : c'est une question de survie. Or le

changement n'est jamais naturel ni confortable. David Van den Weghe et Devigné Van den Weghe (COO de Colmar, NDLA) ont eu le courage de l'embrasser », a souligné Bernard Boutboul, président de Gira.

### « REDONNER DE LA PERTINENCE À L'ENTREPRISE »

Dans un marché où le buffet décline, Colmar veut moderniser mais sans réinventer son modèle. Depuis 2024, l'équipe de direction est à pied d'œuvre pour trouver les moyens d'attirer de nouveaux clients tout en regagnant les clients existants. Vouloir cibler à la fois les jeunes, les jeunes couples, les familles, les collègues, tout en restant cohérent pour différentes générations, demeure un défi commercial. En essayant de plaire à tout le monde, on risque de diluer le positionnement. Est-ce que la direction a réussi à établir une vision claire afin de « redonner de la pertinence à l'entreprise », pour reprendre les termes du CA ?

« Il est certain qu'un restaurant familial dans le segment de la classe moyenne a une raison d'être sur les marchés flamand et du Nord de la France, et que Colmar/Crocodile peut y parvenir grâce à un repositionnement et à un rajeunissement appropriés », soulignent les administrateurs.

Colmar nouvelle formule opérerait en douceur une petite montée en gamme, comme

laissent penser les allusions au « design moderne », aux nouvelles recettes et aux « plats signature ». Ce qui indiquerait un repositionnement value-for-money plutôt que low-cost, à savoir enrichir (ou à tout le moins retravailler) l'offre pour passer d'une image « cheap » à une image « bon rapport qualité-prix ».

Compte tenu du capex de rénovation, le plan stratégique privilégie la rentabilité du parc existant plutôt que la croissance externe immédiate. David Van den Weghe a confirmé que toute expansion territoriale ultérieure est conditionnée à la stabilisation et au succès commercial de ce nouveau concept. Le déploiement complet étant attendu pour fin 2027.

La réussite de ce plan dépendra évidemment de la capacité du groupe à convertir ces investissements expérientiels en gains réels : augmentation de la fréquence de visite, attractivité auprès des publics cibles et excellence opérationnelle dans un modèle structurellement exigeant. Les prochains mois, et les rénovations successives en France où le premier Crocodile nouvelle génération a ouvert à Tourcoing en octobre, permettront de mesurer l'impact de cette stratégie.

**François Remy**



# Trop de restos tue les restos

La Belgique fait figure d'exception européenne avec l'un des réseaux Horeca les plus denses du continent. Ce maillage particulièrement serré constitue une situation ambiguë : elle garantit une accessibilité exceptionnelle et stimule la fréquentation, mais exacerbe simultanément la concurrence.

**U**ne densité unique en Europe. Le marché belge compte en moyenne 1,18 restaurant par km<sup>2</sup>, révèlent les données de Gondola Foodservice. Le contraste est saisissant lorsqu'on se compare à nos voisins : si ce chiffre faiblit un peu aux Pays-Bas (1,08), il tombe à 0,72 en France et chute à 0,28 en Allemagne. Et c'est à Bruxelles que cette concentration atteint son paroxysme.

Avec 31,8 établissements par km<sup>2</sup>, la capitale affiche l'un des taux les plus élevés d'Europe. Cette saturation témoigne d'une tradition culinaire vivace, mais révèle aussi une atomisation extrême du marché.

Dans cet espace restreint, une multitude d'acteurs se disputent la clientèle, engendrant une concurrence structurelle

féroce. La conséquence économique est immédiate : une pression constante sur les marges et une rentabilité souvent précaire qui pèsent sur la performance globale du secteur.

## UNE FRÉQUENTATION SOUTENUE MALGRÉ TOUT

Face à cette offre pléthorique, la demande reste solide : 52 % des Belges fréquentent le restaurant au moins une fois par mois. Cette assiduité grimpe à 67 % à Bruxelles, marquant un écart significatif de 15 points avec la moyenne nationale. À l'opposé du spectre, seuls 10 % des sondés par notre partenaire Sirius Insight déclarent ne jamais manger en dehors de chez eux.

En Belgique, malgré un sentiment de « fastfoodisation » implacable, la restauration assise représente encore près de 80 % du marché, portée par un tissu dense d'établissements indépendants. Mais les effets de la surpondération se manifestent alors : les marges des établissements sont comprimées et les bénéfices restent souvent précaires, freinant la performance globale.

## VULNÉRABILITÉ AUX CHOCS

Le secteur Horeca belge opère sur une ligne de crête économique. Les établissements affichaient une rentabilité opérationnelle de 5,3 % en 2023, selon les données complètes les plus récentes décryptées par notre analyse conjointe Graydon CreditSafe. Un

un score qui reste significativement inférieur à la fourchette observée au niveau mondial (de 7 à 22 %).

« Plus inquiétant encore, près de 27 % des établissements belges affichent un cash-flow négatif. En clair, plus d'un quart du secteur fonctionne à perte. Cette fragilité structurelle rend l'ensemble de la chaîne Horeca particulièrement vulnérable aux chocs, qu'ils soient sanitaires, économiques ou liés à l'inflation », explique Amaury Marescaux, CEO de Gondola Foodservice.

## UN RÔLE SECONDAIRE MAIS VITAL

L'excès d'offres n'explique structurellement pas à lui seul la rentabilité limitée de l'industrie Horeca. Autre spécificité noir-jaune-rouge, le coût salarial. D'après les données d'Eurostat, les charges liées

au personnel sont 10 % plus élevées en Belgique qu'en France. En tenant compte des différences de réglementation, de flexibilité et de primes, l'écart grimpe plutôt à 20 % en réalité selon nos calculs.

Surtout que nos hôtels, restaurants et cafés fonctionnent à une échelle nettement plus modeste que les autres entreprises, avec un chiffre d'affaires annuel moyen de seulement 332.000 euros, contre environ 995.000 € pour les autres PME belges. Cet écart illustre non seulement les contraintes et la fragmentation du secteur mais aussi la résilience dont les entrepreneurs doivent faire preuve.

## MENUS TROP CHERS POUR LES CLIENTS...

Afin de devenir ou demeurer rentables, les acteurs Horeca se doivent de stimuler la

demande, pour vendre plus, beaucoup plus. Ou de revoir inlassablement leurs prix à la hausse, augmentant de ce fait les risques réels de faire fuir les clients.

Le prix d'un menu trois services pour deux personnes a basculé dans une autre dimension. Un rapide tour d'Europe permet de mieux en juger. La Belgique et les Pays-Bas se situent aujourd'hui autour de 80 euros pour un menu équivalent, sans boisson.

Selon notre modèle de données, croisé avec les statistiques de Numbeo, le prix moyen d'un menu trois services pour deux personnes dans un restaurant « standard » est passé de 61 à 80



## En Belgique, l'inflation cumulée sur les biens alimentaires dépasse 40 % entre 2019 et 2025.

euros depuis 2019. Soit une hausse de près de 30 %. La France, en revanche, est bien en-deçà de ses voisins du nord avec un prix moyen proche de 60 euros, soit 25 % de moins. Aux extrêmes, la Suisse affole les compteurs avec 107 euros pour un menu comparable.

## PRIX PAS ASSEZ RENTABLES

Du point de vue des restaurateurs, la hausse des prix n'a pas compensé l'augmentation réelle des coûts des matières premières. Une hausse de 30 % en sept ans peut sembler spectaculaire à première vue. Néanmoins, ce chiffre pâlit lorsqu'on le compare à l'inflation réellement subie par le secteur. Nous nous sommes penchés sur cette évolution en la mettant en regard de l'indice des prix des biens à la consommation.

En Belgique, l'inflation cumulée sur les biens alimentaires dépasse 40 % entre 2019 et 2025. Une flambée alimentée d'abord par la crise du Covid et la désorganisation des chaînes logistiques, puis par l'invasion de l'Ukraine, qui a déclenché une crise énergétique majeure, la plus grave depuis les années 1970, selon l'OCDE. Les prix alimentaires ont ainsi augmenté plus vite que les prix des menus, en particulier depuis mi-2022.

Autrement dit, les restaurateurs ont absorbé une partie significative du choc inflationniste... dans un secteur aux marges historiquement faibles.



## AMORTISSEURS DE CRISE

Que les entrepreneurs de l'Horeca absorbent les cahots de l'économie n'a rien d'un choix stratégique. Cela relève plus d'une contrainte, dictée par la crainte de casser la demande, de faire fuir une clientèle déjà sous pression, réelle ou ressentie, sur son pouvoir d'achat.

Bien entendu, cette lecture suppose des comportements de consommation inchangés. Or ceux-ci ont profondément évolué. En supermarché, les consommateurs se tournent davantage vers les marques de distributeur, portent plus d'attention aux promotions et arbitrent plus finement leurs dépenses.

Au restaurant, la dynamique est similaire : moins de visites, plus d'attention au ticket moyen, et un glissement vers des formats ou des établissements plus abordables. Ces arbitrages valent également côté offre. La marge opérationnelle médiane des restaurants est passée de 4 % en 2019 à 5,7 % en 2024. L'année 2020 fait figure d'exception, avec une marge tombée à -1,4 % sous l'effet du Covid, avant un rebond en 2021 (6,3 %) grâce aux aides gouvernementales exceptionnelles.

## DARWINISME INDUSTRIEL

L'industrie belge des bistrotts et brasseries, gastros et autres fast-foods, a jusqu'ici traversé les crises. Elle apparaît même renforcée au sortir d'un cycle 2019-2023 particulièrement mouvementé, met en exergue notre : le chiffre d'affaires global a crû de plus de 1,5 milliard d'euros et la valeur ajoutée a gonflé de 66 %.

Même si cette dynamique s'est inscrite dans un contexte inflationniste et un environnement défavorable (charges élevées, pénurie de personnel, pression logistique), les entreprises ont réussi à rationaliser leurs opérations et moderniser leurs modèles.

Cette amélioration apparente masque une réalité plus rude : fermetures des établissements les plus fragiles, réductions d'effectifs, horaires raccourcis, cartes resserrées. Autant d'ajustements parfois douloureux mais nécessaires pour permettre à une partie du secteur de se maintenir à flot.

## VERS UN HORECA AVEC MOITIÉ MOINS DE RESTAURANTS ?

« On pourrait imaginer une économie avec moitié moins d'établissements. Ce ne serait pas la fin du monde. Quand une entreprise ferme, il n'y a pas lieu de pleurer. Pour un secteur en difficultés non plus », relativise Étienne de Callatay au travers d'un prisme schumpétérien, selon le principe de destruction créatrice de valeur.

## INÉLUCTABLE ?

Apparemment. Souhaitable ? Pas vraiment. L'Horeca exerce des effets d'entraînement économique plus importants qu'il n'y paraît. Au niveau national, 10 % des flux logistiques se trouvent directement liés aux besoins opérationnels du secteur. Et l'éventail des interdépendances se déploie à une quantité notable de fournisseurs et de prestataires de services, des boulangeries artisanales aux blanchisseries industrielles.





# Partena Professional et Odoo lancent une plateforme logicielle pour décharger l'entrepreneur horeca

## **"Paie, planning, réservations et comptabilité en un seul endroit"**

S'il y a bien une chose qui empêche les exploitants horeca de dormir, c'est la gestion du personnel. Avec leur nouvelle plateforme intégrée, le prestataire de services RH Partena Professional et le spécialiste IT Odoo veulent désormais leur offrir un nouveau point d'appui. "Imaginez : une plateforme sur laquelle vous pouvez gérer à la fois vos réservations, la planification de vos collaborateurs et leur rémunération. C'est un gain de temps énorme."

Pourquoi l'horeca est-il l'un des premiers secteurs où Partena Professional et Odoo déploient leur nouvelle plateforme ? "Parce que c'était nécessaire", explique le CEO Roeland Van Dessel. "La commission paritaire 302, qui encadre la rémunération dans ce secteur, a connu ces dernières années une professionnalisation d'ampleur. Les gens s'étonnent souvent du nombre de règles qui s'appliquent. Il est question de grande flexibilité mais aussi de petite flexibilité, des directives définissent à partir de quand on commence à faire des heures supplémentaires, des dispositions précisent ce qu'un flexijobber peut faire le week-end, ou ce qu'un étudiant jobiste peut faire... Il existait encore beaucoup de zones grises auparavant, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Pour la

planification, les réservations et l'occupation des tables, les exploitants horeca utilisent aujourd'hui souvent cinq ou six outils différents côte à côte : un pour la planification, un pour la paie, un pour les demandes de congés, etc. Ceux-ci sont connectés avec une API, mais cela les rend vulnérables. Et si quelque chose se passe mal au niveau de la paie, par exemple, l'entreprise risque un contrôle. Une plateforme tout-en-un qui supprime cette fragmentation était donc indispensable."

Et pour cela, Partena Professional avait toutes les cartes en main. Leader du secteur horeca, le groupe rémunère chaque mois près d'un million de personnes via ses marques Partena Professional, EasyPay Group et Horecafocus. Il connaît donc parfaitement le secteur. "Nous faisons déjà la paie



pour de nombreuses entreprises”, indique Roeland Van Dessel, “mais celle-ci doit encore être intégrée avec les comptabilités, les réservations des fonds qui doivent être payés au fisc, mais aussi la planification du personnel. Sur ce plan, le marché a vu émerger ces dernières années une véritable prolifération de logiciels.”

“Jusqu’à récemment, le monde de la paie était un marché assez traditionnel”, constate Roeland Van Dessel. “L’entretien d’un moteur de paie est en effet très coûteux. Nous avons réussi avec Odoo parce que leur technologie est plus récente et pensée pour ne pas se limiter à un seul pays. Le logiciel d’Odoo est déjà utilisé dans seize pays. C’est ce type d’approche globale qu’il faut pour atteindre un volume de fiches de paie suffisant et rendre l’investissement rentable.”



### TOTAL COST OF OWNERSHIP

Avec sa nouvelle plateforme, Partena Professional remet de l’ordre dans la jungle des applications, programmes et autres logiciels. Et comment la collaboration avec Odoo a-t-elle vu le jour ? “Quand j’ai rencontré leur CEO, Fabien Pinckaers, le courant est tout de suite passé sur le fond. Ils disposaient de la meilleure technologie, et nous, du service adéquat pour l’accompagner”, se souvient le CEO de Partena Professional.

“Nous combinons vraiment le meilleur des deux mondes. Nous raisonnons en effet en termes de ‘total cost of ownership’ (TCO). Dans un secteur comme l’horeca, soumis à de nombreuses règles, un cash-flow positif est indispensable. Tout est donc question de priorités dans les dépenses, et celles-ci concernent très rapidement le personnel.”

“Dans l’horeca en particulier, pour être rentable, il est essentiel de savoir combien de personnes il faut mobiliser au quotidien”, explique-t-il.

### L’INTELLIGENCE ARTIFICIELLE À L’OEUVRE

Grâce à l’intelligence artificielle, la plateforme de Partena Professional et d’Odoo aide aussi les exploitants horeca à affiner leurs prévisions lors de la planification. “L’application peut par exemple analyser qu’il faisait un temps radieux le 1<sup>er</sup> mai il y a trois ans, et que la terrasse était clairement sous-dimensionnée”, explique Roeland Van Dessel. “Elle suggère alors d’installer davantage de tables cette année et indique si le personnel planifié est suffisant. L’outil précise aussi immédiatement s’il vaut mieux faire appel à des étudiants ou plutôt à quelques flexi-jobbers sur un nombre d’heures limité.”

“Se pose ensuite la question de leur statut : permanent, intérimaire ou flexi-job ? Et pour combien d’heures ? Une complexité bien réelle, qui peut faire la différence entre bénéfice et perte pour un entrepreneur. Pouvoir gérer l’ensemble dans un seul système, de la planification au pointage, en passant par la comptabilité, permet de gagner un temps précieux et de réduire quasiment à zéro le risque d’erreurs.”

“Imaginez”, poursuit-il, “que la facturation arrive elle aussi dans ce système. Que l’on sache immédiatement ce qui revient à l’ONSS, aux salaires ou encore au fisc. Le gain de temps est alors considérable, non seulement pour le comptable, mais aussi l’exploitant et ses collaborateurs. C’est pourquoi je parle d’un véritable one-stop-shop qui fait gagner du temps et évite des soucis. Plutôt que de devoir jongler entre plusieurs programmes et ressaisir les données ou les faire transiter via des API, tout repose sur une seule base de données : la planification, mais aussi le nombre de réservations.”

“Nous le service, vous le logiciel” ; c’est en résumé l’accord conclu entre Odoo et Partena Professional. L’entreprise IT développe la plateforme sur la base des connaissances et de l’expertise du secrétariat social, “Ensemble, nous veillons à ce que le logiciel soit parfaitement conforme à la législation et juridiquement irréprochable”, explique Roeland Van Dessel. “Ensuite, nous prenons en charge l’ensemble des services, comme la veille juridique, une paie correcte et ponctuelle, et les paiements. Concrètement, nous déchargeons totalement l’entrepreneur horeca de la complexité de sa structure RH.”



RENCONTRE

## Isabelle Arpin : entre projet de cœur et équation économique

À la tête de L'Auberge de Leignon depuis 2023, Isabelle Arpin incarne une génération pour qui l'excellence culinaire ne peut plus être dissociée de la réalité économique. Rencontre avec la plus belge des cheffes françaises qui décrypte sans fard les équations impossibles d'un secteur Horeca en pleine mutation et semble avoir compris que le succès repose sur l'art de conjuguer passion et rentabilité.

**R**ien ne la prédestinait à la cuisine. Diplômée en finance, Isabelle Arpin se voyait experte-comptable ou commissaire aux comptes. C'est en venant aider un ami restaurateur que le déclic opère. « Ce qui m'a attirée, c'est l'aspect créatif et artistique du métier. Après cette première expérience, j'ai acheté des livres de chefs. Je voulais tout comprendre », se souvient la chef de L'Auberge de Leignon.

Elle intègre une école hôtelière, travaille dans plusieurs restaurants en France et se rend en Belgique pour travailler dans un établissement à Ostende à la fin des années 90. Suivront les cuisines du restaurant Alexandre en 2016 (pour lequel elle décroche une étoile Michelin), WY en 2017 (aussi une étoile), puis son restaurant éponyme avenue Louise à Bruxelles en 2019. En juin 2023, la cheffe quitte la capitale pour le Château de

Leignon, au cœur du Condroz. Plus qu'un déménagement, Leignon incarne avant tout un changement de modèle. Isabelle Arpin s'associe à un projet familial et durable, attaché au patrimoine et à une volonté de travailler de façon responsable et raisonnée. « La famille Karaziwan m'a convaincue de rejoindre cette aventure dès sa conception. »

Si elle a troqué les bilans comptables pour les fourneaux, sa formation financière reste un atout majeur dans son quotidien de cheffe. « Le calcul des charges, des marges, lire les bilans comptables, optimiser, trouver les failles et comment y remédier... ça m'aide énormément. » Cette double casquette, rare dans le secteur, lui permet d'identifier l'obstacle que beaucoup de chefs sous-estiment : la rentabilité. « Ce secteur est loin d'être évident, certainement depuis l'après-Covid. » Car la cuisine qui vise l'excellence

exige des produits qualitatifs, parfois luxueux, une main-d'œuvre nombreuse et une organisation millimétrée. Or tout cela a un coût, que nous ne pouvons plus répercuter indéfiniment dans le prix payé par le client. La cheffe explique que le métier est en pleine mutation : « Un chef exerce souvent plusieurs professions à la fois : chef d'entreprise, comptable, RH, chef de cuisine. » Une accumulation de rôles qui éloigne parfois de ce qui attire au départ : le travail du produit, la création, le geste.

### EXCELLENCE VS RENTABILITÉ

Le personnel représente son principal poste de dépenses. « Il a pris une place de plus en plus importante dans la répartition des coûts. Avec l'augmentation des charges, c'est

devenu le poste dominant. » Les matières premières suivent la même courbe. « Les poissons nobles, comme le turbot, la sole, le bar de ligne... Il en va de même pour de nombreuses matières premières indispensables. Les prix ont explosé. Et c'est très difficile à répercuter dans le prix de vente, parce qu'on ne peut pas augmenter éternellement. » Un mythe persiste : celui des tarifs préférentiels accordés aux restaurateurs, qui, selon elle, « n'existent pas, sauf si vous êtes un grand groupe qui fait du volume ».

Dans ce contexte, Isabelle Arpin décrit une rentabilité qui se joue sur des détails. Sa marge d'exploitation ? « Moins de 5 %. Brut ! » Un chiffre qui résume à lui seul toute la tension du modèle. « Il faut analyser dans le détail. Quand on ne veut pas proposer un menu trois services à 80 euros, il faut travailler d'autres produits moins coûteux. sublimer des produits plus simples tout en offrant l'expérience d'un menu original et qualitatif. »

Cette évolution force les restaurateurs à repenser leur modèle. Un chef trois étoiles lui a glissé récemment : « C'est la qualité ou la rentabilité. » Selon elle, la multiplication des fermetures ne relève pas toujours d'une mauvaise gestion. « Avec l'augmentation des coûts et la baisse du ticket moyen, l'équation devient intenable. »

## STRATÉGIE CULINAIRE

Ce cadre hors ville rend certaines ambitions plus accessibles, y compris économiquement. « Travailler de façon durable et raisonnée, je ne dis pas que c'est impossible en ville, mais c'est beaucoup plus facile à la campagne. » Accès, proximité des producteurs, logistique, tri des déchets : tout se simplifie. Les filières aussi. Elle évoque la possibilité de planifier avec des fermes, de demander aux producteurs de planter certains produits pour l'année suivante, de travailler dans la durée, de fidéliser la relation.

Pour concilier fraîcheur, créativité et maîtrise des coûts, Isabelle Arpin a trouvé

une parade : le menu surprise. Non comme effet de style mais comme outil de gestion. « Cela permet une meilleure maîtrise des coûts et un roulement dans les matières. Premièrement, il n'y a pas de perte. Deuxièmement, je m'ennuie très vite, donc ça me permet de changer souvent. » Elle décrit un fonctionnement souple, presque en temps réel. « Je pars d'un menu au départ. Mais si un fournisseur me propose un beau produit à un prix compétitif, je change une entrée ou un plat le temps d'un ou deux services. Mon restaurant est ouvert quatre jours sur sept et livré trois fois par semaine. Je n'ai pas de perte en ayant toujours du frais. »

Dans un menu classique, l'équation devient plus redoutable. « Le menu ayant un prix fixe, il faut tout faire rentrer dans les cases et jongler entre un produit plus noble comme une Saint-Jacques et une deuxième entrée végétarienne par exemple. Il y aura autant de travail mais un coût marchandise moins élevé. »

À la carte, l'arbitrage change. « Il est plus facile d'adapter les prix, parce que les coûts sont répercutés dans le prix des plats. Les gens connaissent plus ou moins le coût des produits. » Dans le cas de l'Auberge de Leignon, une tendance se dessine pour 2026 : le retour de la carte. « Dans un contexte de conjoncture économique et géopolitique incertaine, les clients surveillent davantage leurs dépenses et se montrent plus prudents. Ils continuent de s'offrir des restaurants classiques ou étoilés, mais la fréquence des visites a diminué. »

Autre levier pour

augmenter le panier moyen : les boissons sans alcool soigneusement élaborées, des accords, des créations maison. « Longtemps, la marge reposait principalement sur l'alcool. Aujourd'hui, les gens boivent moins et il faut s'adapter. »

## LE PIÈGE DE L'ÉTOILE

Interrogée sur la question de l'étoile, Isabelle Arpin refuse les réponses toutes faites. Elle distingue ceux qui la visent et structurent tout pour l'obtenir, et ceux qui la reçoivent parce que le travail est là, sans en faire un objectif. Pour l'Auberge de Leignon, la cheffe confie ne pas chercher l'étoile, car elle y propose ce qu'elle appelle « une cuisine soignée, entre deux registres, mais qui ne vise pas la distinction. » La suite du projet introduit une stratégie typiquement entrepreneuriale : segmenter l'offre. Dans le futur, deux restaurants coexisteront : un de



terroir avec une cuisine plus simple, un de haute gastronomie.

Car, selon la cheffe, l'étoile peut devenir un piège. « Nous sommes tombés dans un engrenage.

Les clients veulent de plus en plus de spectacle et les chefs eux-mêmes ont alimenté cette surenchère. Aujourd'hui, lorsque les clients vont manger dans un restaurant étoilé, ils le réclament. Mais tout cela représente un coût élevé, trop élevé à l'heure actuelle. » Une dérive qui l'agace, même en tant que cliente. « Quand je vais au restaurant, ça ne m'intéresse pas qu'on me demande de choisir un couteau ou de choisir entre huit sortes de pain. Je suis là pour parler avec mes amis, pas pour être interrompue sans arrêt. Mais ceci est évidemment très personnel », confie-t-elle en souriant.

## LE COÛT DE LA CRÉATIVITÉ

Cette pression économique a aussi un impact direct sur l'élan créatif. Isabelle Arpin décrit une situation familière à de nombreux chefs : imaginer une

assiette, puis réaliser que, dans un menu, « ça ne passera pas ». Il faut alors basculer l'idée à la carte, la retravailler ou y renoncer. « Devoir renoncer à certaines idées construites autour de produits que vous aimez est frustrant. Cela oblige à faire preuve de créativité autrement. »

Pour elle, il ne s'agit pas de renoncer à la qualité mais de redéfinir l'excellence. Travailler des produits plus simples, revenir au goût et au geste, éviter la « technique sur technique » qui s'avère souvent chronophage. Les notions de noblesse bougent aussi : certains produits autrefois dévalorisés deviennent désirables, parce que les modes changent et que le travail des chefs fait évoluer les perceptions.

Son conseil aux jeunes chefs ? « Utiliser moins de produits nobles, qu'il faut bien sûr travailler différemment. Si on pouvait revenir en arrière et proposer une cuisine de beaux produits, de goûts, simplement, on pourrait avoir moins de personnel et ça pourrait être viable. »

## MANAGEMENT ÉMOTIONNEL

Les ressources humaines constituent un autre chantier sensible. Isabelle Arpin le constate au quotidien : la nouvelle génération aspire à davantage d'équilibre, de temps et de voyages. Face à un métier « très contraignant, avec beaucoup d'heures », la cheffe revendique ce qu'elle appelle un « management émotionnel ».

« J'analyse les caractères, je les cerne, puis je m'adapte. Je suis permissive sur certaines choses, je laisse de la liberté. » Cette approche lui permet

aussi de prévenir les tensions au sein de l'équipe. « Je désamorçe le conflit. Quand il y a matière à discussion, je leur dis : débrouillez-vous d'abord entre vous, et si ça ne va pas, revenez me voir. »

Et surtout, elle responsabilise. « Il faut être lisible et compris. Je leur explique tout : le fonctionnement d'une entreprise, l'ensemble des coûts. Vous avez tel salaire, mais moi ça m'a coûté autant. Une fois conscients de ces réalités, on peut leur confier des responsabilités, parce qu'ils feront naturellement attention aux coûts. »

## LA DICTATURE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Sur l'expérience client, Isabelle Arpin observe un changement majeur : la culture de la note et du jugement public. « Tout le monde n'est pas critique gastronomique, mais, aujourd'hui, on note tout. En cuisine, j'ai l'impression qu'aucune erreur n'est permise. La sanction est immédiate. » Elle cite des commentaires « médiocre » laissés sur des tables très haut niveau, et l'impact que cela peut avoir sur les équipes. Elle ne nie pas l'exigence, ni la nécessité de viser la régularité. Elle plaide pour plus de compréhension. « Il peut y avoir un manque de personnel, des livraisons tardives, un rush. Est-ce qu'on ne peut pas être un peu dans la compréhension, sans directement sanctionner ? » Quant à sa présence sur les réseaux, elle la décrit plus comme une obligation qu'un plaisir. « Bien sûr qu'on doit y être : ils font partie de notre société, encore plus pour les jeunes générations. Il faut savoir s'adapter à son époque. Mais si ce n'était pas pour mon métier, je ne suis pas certaine que j'y serais. Ce qui fonctionne le mieux, ce sont les contenus personnels. Or, je n'ai pas toujours envie de dire 'je suis là, je fais ça'. Cela n'a pas vraiment de sens pour moi. »

## LE MODÈLE HYBRIDE COMME SOLUTION



Face à ces contraintes, beaucoup de chefs se diversifient. « Nombreux sont ceux qui deviennent consultants et aident d'autres restaurants à développer leurs cartes, leurs concepts. Parce qu'en réalité, c'est un métier extrêmement prenant et passionnant, mais dans de nombreux cas peu rémunérateur. » Isabelle Arpin s'inscrit elle-même dans cette logique. Elle a développé plusieurs activités en parallèle : un service de table nomade à domicile, une activité de consultante où elle s'épanouit dans un rôle de mentor, ainsi qu'une création de menus pour des grands groupes de restauration. Elle est également engagée dans plusieurs actions caritatives. Marraine de l'association Free Go Solidaire, elle s'est mobilisée personnellement en faveur du personnel soignant durant la crise covid, une démarche saluée dans le livre Les héros du Coronavirus.

À L'Auberge de Leignon, cette stratégie se traduit par une diversification du domaine : quatre chambres, trois gîtes, une brasserie artisanale, une chocolaterie. À terme, un spa et de nouvelles chambres viendront compléter l'offre. « Je trouve important de ne pas se limiter à un seul restaurant, mais de développer plusieurs activités qui viennent tout équilibrer. Un projet hybride. C'est comme ça qu'on s'en sort : en ne dépendant pas uniquement de la cuisine, mais en multipliant les offres. »

## L'AVENIR DE L'HORECA

Comment envisage-t-elle l'avenir du secteur ? Selon la cheffe, les restaurants étoilés devront de plus en plus s'adosser à des structures d'investissement, à de grands groupes hôteliers ou à des lieux soutenus par des investisseurs. « Il existe peu de solutions alternatives si l'on veut continuer à proposer ce type de cuisine en travaillant plus sereinement. Avoir les moyens de ses ambitions et trouver des partenaires demandeurs. » En parallèle, elle mise sur une voie plus durable pour de nombreux acteurs du secteur : « Des restaurants de quartier, une cuisine moins complexe techniquement, des produits qualitatifs





mais pas “nobles”, une ambiance et un service plus décontractés. Des modèles où la marge respire davantage, où les prix restent accessibles et où l’expérience est agréable, sans tomber dans une démonstration permanente. » Cela ne signifie pas pour autant la fin de la haute gastronomie, précise-t-elle, mais une nécessité de redéfinir où, quand, et comment elle s’exerce. Elle rappelle que les fermetures ne relèvent pas toujours d’une mauvaise gestion : la hausse des coûts combinée à la baisse du ticket moyen suffit parfois à rendre un modèle économiquement intenable.

Pour rendre le secteur plus viable, Isabelle Arpin identifie des leviers politiques : la TVA, les charges sociales, mais aussi des décisions jugées trop générales et insuffisamment adaptées aux réalités de l’Horeca. Elle cite notamment les innombrables discussions sur la TVA (au moment d’écrire ces lignes, des décisions devaient encore être prises, ndlr) qui, selon elle, n’ont pas été suffisamment pensées pour les spécificités du terrain. « Je pense que le sujet n’a pas

été suffisamment étudié. Aujourd’hui, la situation est compliquée pour tout le monde, y compris pour les commerçants. Sur les plats à emporter, on s’est rendu compte trop tard que les supermarchés entraînent aussi dans l’équation. Résultat : on a imaginé des seuils, des exceptions, des taux variables (en dessous de deux jours, 12 %, au-dessus, 6 %). Bon courage à ceux qui tiennent des commerces. »

À 56 ans, Isabelle Arpin a redéfini ce qu’est le succès. Pour elle, il ne s’agit pas de médailles, mais d’être « perçue comme quelqu’un de bon et de bien », de faire « des choses pour les autres » et d’être respectée par ses équipes. Une philosophie

qui résume bien sa vision : conjuguer excellence et pragmatisme, passion et lucidité économique. Car, aujourd’hui, on ne peut plus dissocier l’une de l’autre.



**Longtemps, la marge reposait principalement sur l’alcool. Aujourd’hui, les gens boivent moins et il faut s’adapter.**





TÉMOIGNAGES

## Comment ils démarchent les restaurants pour proposer leurs produits ?

**C**omment se construit une carte des vins ? Pourquoi sur la table de votre restaurant préféré trône San Pellegrino plutôt que Bru ? Comment fidélise-t-on un chef ou un sommelier à telle ou telle marque ou domaine ? Certaines techniques sont éprouvées de longue date, d'autres tiennent plus de l'émotionnel. Petit tour d'horizon.

L'image d'Épinal est adroitement véhiculée notamment par Rungis, la crème de la crème des marchés matinaux : un chef, étoilé ou pas, vient chaque matin goûter et choisir ses légumes pour ses menus du jour. De nos jours, vu le Covid et la pénurie de main-

d'œuvre, les chefs belges n'ont pas ou plus le temps de se consacrer à cette tâche. Ce n'est pas pour autant que la qualité des produits n'est pas au rendez-vous sur leurs tables. Ce n'est pas pour autant que cycliquement avant de nouer un partenariat avec tel ou tel maraîcher ou tel ou tel boucher, le chef ne se déplace pas pour humer l'environnement, sentir la démarche de l'artisan et goûter ses produits. Singulièrement quand de la haute gastronomie est en jeu. De nos jours, dans la vaste majorité de nos restaurants, ce n'est pas le chef ou le sommelier qui va au produit mais le produit qui vient à eux. Justement, comment vient-il et quelle démarche est utilisée pour convaincre puis

fidéliser les chefs et les sommeliers ? Nous allons ici principalement nous concentrer sur les deux produits qui offrent le plus de marge aux restaurants : le vin et les eaux. L'enjeu est de taille puisque dans une étude de juillet dernier, Gondola Foodservice indiquait que le premier représentait 19,5 % des ventes de boissons dans un restaurant et 10,7 % pour les secondes. Dans le détail et tout en rappelant que la carafe d'eau n'est ni gratuite ni automatique chez nous (malgré une tentative parlementaire), Chaudfontaine domine le marché des eaux (17 %) devant Spa (11 %), Bru (9 %) et San Pellegrino (7 %). Ce qui frappe, c'est que dans 49 % des cas, aucune marque n'est spécifiée. C'est

la nouvelle mode : à l'aide de bouteilles souvent personnalisées, les restos vous proposent de l'eau du robinet qui aura été au préalable filtrée ou gazéifiée. La marge est, dans ces cas-là, encore plus grande...

### QUE REPRÉSENTENT LES RESTAURANTS POUR UN VENDEUR ?

Julien Brunin, qui a repris il y a quelques années les vins Brunin-Guillier, la maison familiale, est un gros caviste/importateur de Wallonie Picarde. Sur un chiffre d'affaires qui avoisine les 6,5 millions d'euros, seuls 2,5 sont réalisés dans son beau et vaste magasin de Gaurain-Ramecroix. Le reste vient donc de l'extérieur et, donc, des restaurants et des traiteurs.

« C'est un secteur essentiel pour nous, mais il devient extrêmement concurrentiel. Avec la chute de la consommation de la bière, les brasseries verrouillent de plus en plus



## Dans la vaste majorité de nos restaurants, ce n'est pas le chef ou le sommelier qui va au produit mais le produit qui vient à eux.

le marché et imposent les vins qu'elles importent la plupart du temps en direct. Ce sont les fameux contrats brasserie dont on a beaucoup parlé dans la Région bruxelloise ces derniers temps. Dans le contexte post-Covid, certains restaurateurs ont connu des mauvaises passes et, pour se sauver, ont fait appel aux brasseries. Certaines ont racheté leurs murs, d'autres ont repris le bail au propriétaire trop content de ne pas avoir d'ennuis. Je ne citerai pas de nom mais dans des villes de Wallonie picarde, certaines brasseries possèdent la moitié des

établissements de la place principale. »

Pour Nestlé Waters qui, en Belgique, pousse San Pellegrino et Acqua Panna dans les restaurants, ce qu'on appelle le segment OOH (Out of Home) n'est évidemment qu'une infime partie de ce qu'elle vend en Belgique via, notamment, la grande distribution. Être présente dans les restaurants n'est évidemment pas économiquement neutre ne fût-ce que par les achats que cela pourrait stimuler chez les clients par la suite. Mais pour ces deux marques à la renommée



internationale, le postulat de base n'est pas celui-là.

« La part de marché globale dans l'Horeca n'est pas très élevée, souligne Pascal Fastenaekels, Head of Sales OOH Benelux. Mais quand on examine la segmentation que nous avons choisie, nous sommes très bien représentés. Nous sommes une équipe de huit personnes qui travaillent le haut de la pyramide. Nous ne fixons pas de seuil ou de volume minimum. Ce n'est pas cela qui compte mais bien l'image de l'établissement. Nos eaux sont qualitatives et sont reconnues, par les critiques gastronomiques et les sommeliers, comme neutres. En d'autres termes, elles ne viennent pas perturber le palais du client. J'ai coutume de dire qu'Acqua Panna est parfaite pour préparer sa bouche au plat suivant. Notre segmentation part du postulat que si le restaurant propose des vins soigneusement choisis pour leur qualité, il faut y associer des eaux de même qualité. »

## DES APPROCHES SPÉCIFIQUES

Placer des vins dans un restaurant n'est pas chose aisée vu le catalogue quasi infini et le nombre d'acteurs présents sur le même marché. Julien Brunin, pour se démarquer, a défini une approche originale.

« Nous nous battons à l'achat, pas à la vente. Je m'explique : notre but premier est de sécuriser dans notre offre les meilleurs vigneron dans leurs appellations. Ce n'est pas forcément les plus chers mais ceux dont la qualité ou la renommée est reconnue. Quand vous faites cela, il ne faut quasiment pas démarcher, les restaurants et les sommeliers viennent à vous. Quand nous rentrons un nouveau domaine que nous jugeons très qualitatif mais qui n'est pas encore connu chez nous, comme un jeune par exemple, alors nous allons proposer ses vins auprès des sommeliers ou des chefs. Nous ne parlons jamais de prix. Ce qui nous intéresse d'abord, c'est l'avis du

dégustateur. »

Dans des restaurants moins pointus ou plus traditionnels, Julien Brunin ne transige pas plus sur la qualité, mais travaille la profondeur de sa gamme et propose des vins où les risques de rupture de stock sont faibles. Ce qui est certain, c'est que son équipe s'arrête là où il n'y a pas de passion dans l'assiette.

« Si le client ne me parle que de marge ou de coefficient, c'est traditionnellement quelqu'un qu'on ne va pas garder. Nous ne les comprenons pas et nous perdons patience. La communication est difficile avec ces restaurants-là. Certes, nous sommes là pour vendre nos vins, mais l'émotionnel prend le dessus. C'est comme cela que je désire faire mon métier. Alors oui, quand on est jeune, il faut faire de l'argent pour assurer son avenir. Mais à 40 ans, je ne travaille plus qu'avec les gens avec qui j'ai envie de travailler. »

Du côté de Nestlé Waters où on n'entend évidemment pas dévoiler ses techniques, on concède tout de même jouer sur la qualité et le côté international des deux marques.

« Je ne dis jamais que mes eaux sont meilleures, assure Pascal Fastenaekels. Chaque eau a sa spécificité. Par exemple, Bru et Spa sont des marques locales et cela a aussi son avantage. Elles sont d'ailleurs bien implantées chez nous et c'est une force dans l'Horeca. Mais dans les établissements qui accueillent de la clientèle étrangère, San Pellegrino est un atout indéniable. Le client est en territoire connu puisqu'on trouve le produit dans le monde entier. Avec le restaurateur ou le sommelier, on insiste beaucoup sur la qualité de l'eau en bouteille. Nous sommes responsables de nos bouteilles et de leur qualité. La mode de l'eau du robinet n'est pas sans risque en termes de sécurité alimentaire. Il faut bien nettoyer les carafes ou bouteilles personnalisées après chaque service. Personnellement, c'est le goût de chlore que l'on retrouve à chaque fois qui me dérange. Ce n'est pas neutre pour les plats ou les vins que l'on a choisis. »



**Julien Brunin**  
*Brunin-Guillier*

## LE CAS PARTICULIER DES LUNCHS ENTRE CHEFS

Qu'y a-t-il de plus efficace qu'un chef pour promouvoir des produits auprès d'autres chefs ? La grande communauté de l'Horeca n'attend pas les marques pour s'échanger des tuyaux ou vanter tel ou tel fournisseur. C'est pourtant cette technique que Nestlé Professional a utilisée pour vanter les mérites et la qualité des produits qu'elle destine aux chefs et uniquement aux chefs. C'est sans doute peu connu du grand public, mais Nestlé a développé, notamment à l'aide de recettes concoctées par un grand chef étoilé français, des bouillons, des fonds de sauce, des fumets, etc.

« Quand ces produits ont été lancés, nous organisons des lunchs entre chefs, confie Patrick Lefèvre, Commercial Manager Nestlé Professional Belgilux. Nous invitons chez un chef qui utilisait nos produits d'autres chefs pour qu'ils goûtent. Après chaque lunch, nous repartions avec des clients supplémentaires. C'était un véritable effet boule de neige. En quelques années, nous nous sommes construits un véritable réseau de fidèles très satisfaits. Nous avons abandonné ces lunchs aujourd'hui parce que nos produits ont atteint une telle

notoriété qu'ils ne sont plus aussi efficaces. Le produit se vend tout seul. Les jeunes chefs qui arrivent à la barre aujourd'hui les ont découverts chez les anciens chez lesquels ils ont fait leur classe. »

Longtemps, les chefs n'avouaient pas qu'ils utilisaient des fonds tout faits dans leur cuisine. Les jeunes d'aujourd'hui sont plus pragmatiques. Dans l'Horeca post-Covid avec son manque de personnel, ce qui fait gagner du temps et, donc de l'argent, et s'avère de très bonne qualité, est bon à prendre. Avec beaucoup plus de transparence qu'auparavant. Si le produit se vend aujourd'hui quasi tout seul, cela n'empêche pas Nestlé de continuer ses actions promotionnelles.

« Nous n'avons plus de Brand Ambassador et nous travaillons beaucoup moins resto par resto, confirme Patrick Lefèvre. Nous travaillons principalement avec les grossistes et les magasins réservés aux professionnels via des actions spécifiques de mise en évidence. Nous savons aussi que le chef peut faire son marché entre les différents concurrents mais qu'une fois qu'il nous a choisis pour un produit spécifique, il reste fidèle. Nous participons aussi aux différents salons professionnels où nous veillons à ce que les démonstrations réalisées par les grossistes utilisent nos produits. »

Ce marché est en légère croissance ces dernières années. L'arrivée de nouveaux chefs plus enclins à utiliser ces produits tout faits a été partiellement neutralisée par la diminution du nombre de services dans les restaurants.

## QUELS CONTRATS ? QUELLE MARGE ?

De tous temps, on glose beaucoup sur les coefficients multiplicateurs utilisés par les restaurateurs sur le vin. La marge sur les eaux n'est pas tellement différente en réalité. Mais de quoi parle-t-on réellement ?

« Quand je regarde mon prix de vente

pro et le prix à la carte, je dirais que le coefficient varie entre 2 et 3,5, assure Julien Brunin. C'est un peu plus sur les « petits » vins à 5 euros que l'on ne retrouve jamais en dessous de 20 euros. Évidemment, la marge est beaucoup plus importante sur les vins au verre. Ou sur les accords mets-vins. Simplement parce que le verre est proportionnellement plus cher que la bouteille. Pareil pour le forfait lié aux accords. Mais ces accords permettent la découverte et nous font sortir de nos régions habituelles comme la France. Ceci dit, avec les contrôles d'alcoolémie, je constate que ce vin au verre est de plus en plus populaire. Enfin, et c'est logique, les coefficients sont bien plus élevés dans les restos étoilés. »

Chez Nestlé Waters, on vise à sécuriser le client via un contrat d'un à trois ans. En signant un partenariat exclusif, le restaurateur reçoit un bonus annuel dont la hauteur dépend des volumes présumés. Il peut aussi, s'il le veut, choisir dans un catalogue de produits dérivés ou de supports promotionnels. Le prix des bouteilles n'est pas fixé par la marque mais par le grossiste avec lequel le restaurant travaille.

## COMMENT FIDÉLISER ?

Ce n'est pas tout de réussir à placer ses produits, encore faut-il garder le client sur la durée. Chez Nestlé Waters, un service





après-vente personnalisé avec des visites dans l'établissement est assuré pour veiller à la bonne exécution du contrat et à la satisfaction du client. Du côté des vins Brunin-Guillier, c'est la qualité et l'innovation qui assurent la fidélité.

« Le respect des engagements aussi. Comme je le disais plus haut, venir proposer des nouveautés aux sommeliers permet de les rencontrer chez eux en dehors de nos événements annuels de dégustation où nous faisons venir une trentaine de vigneronns chaque année. De nos jours, la sommellerie est l'objet d'un véritable mercato. Il est fréquent qu'un sommelier doué ou compétent change de maison tous les deux ou trois ans. Quand il s'en va, il nous prend dans ses bagages s'il est content de la qualité de nos produits et de la relation, et nous ouvre de nouveaux marchés. Développer sa clientèle tant privée que professionnelle passe par l'éducation. La consommation d'alcool et de vin diminue et je suis persuadé que quand quelqu'un apprend à déguster ou à connaître le vin et ses subtilités, il boira certes moins mais mieux et plus cher. »

## PARIER SUR LA JEUNESSE

C'est une autre façon d'attirer le client avant même qu'il n'en soit potentiellement un. Ainsi, Julien Brunin et son équipe sont très présents dans les écoles hôtelières où ils participent à l'éducation et à l'accompagnement des futurs sommeliers. La maison est également partenaire de la Fetam, la Fédération des maîtres d'hôtel de Belgique, dont elle sponsorise le concours du meilleur maître d'hôtel de Belgique. Chez Nestlé Waters, ce pari sur la jeunesse prend la forme de la San Pellegrino Young Chef Academy.

« L'académie est ouverte uniquement aux commis, chef de cuisine, chef de partie ou sous-chef, souligne Lien Declerck, Marketing Manager Nestlé Waters. Soit des personnes qui ne sont pas encore chefs ou n'ont pas encore leur établissement. Le but premier est d'assurer le futur de la gastronomie et d'apporter du soutien au secteur. Cette San Pellegrino Young Chef Academy revêt plusieurs aspects à côté de la compétition elle-même : des masterclasses et du mentoring avec nos Brand Ambassadors

comme David Martin ou Vicky Geunes, des échanges de bonnes pratiques et le partage de valeurs comme la durabilité ou l'inclusion. Cet automne se déroulera la sélection régionale de l'édition 26-27 liant la Belgique et la Suisse. Dix candidats, sélectionnés préalablement sur candidature par un jury de professionnels, se disputeront le titre régional et le droit d'aller à Milan pour la grande finale internationale en présence des plus grands chefs du monde. Avec, à la clé, un prix en cash et des stages dans les plus grands restaurants. »

À l'évidence, associer San Pellegrino à un événement d'une telle qualité apporte une visibilité internationale inestimable. Tout comme il paraît évident que les chefs primés n'oublieront pas le rôle joué par la marque dans leur ascension...

**Xavier Beghin**

# Thierry Goor

FONDATEUR |  
DU RATZ





# Au Ratz, un jeune peut commencer son business en n'investissant que dans une friteuse.

**D**ans un ancien parking de 3.000 m<sup>2</sup> au cœur du quartier Matonge d'Ixelles, un nouveau lieu hybride mêlant gastronomie, art et divertissement entend repousser les limites du food market traditionnel. À l'origine du Ratz, c'est l'entrepreneur Thierry Goor. Un nom connu dans la scène bruxelloise puisqu'il est derrière la création des food markets branchés Fox et Wolf ou encore de la transformation de la Galerie Bortier au centre ville. À travers ses différents projets, un fil conducteur se dessine : créer des expériences immersives où nourriture, innovation et décor se mêlent pour proposer une expérience globale. En février de cette année, il a ouvert le Ratz, un food market mêlant cuisine asiatique et orientale, le tout dans un décor très réaliste, voire trop selon certains. Si son approche a suscité débats et polémiques, Thierry Goor reste fidèle à un modèle qu'il revendique comme radicalement différent.

**GONDOLA FOODSERVICE : Wolf, Fox, Ratz... Vous êtes maintenant connu en Belgique pour vos formules food à succès. Comment en êtes-vous arrivé là ?**

**THIERRY GOOR :** Après plusieurs années dans l'édition et la communication, je me suis tourné vers l'horeca en 2015 avec The Yogurt Farm à Bruxelles. Gérer cinq personnes qui vendaient des yaourts m'a paru plus compliqué que gérer 350 collaborateurs en communication. C'est là que j'ai compris qu'il y avait un vrai problème à résoudre. J'adore l'horeca, le design, l'architecture, la déco, la communication... Donc je me suis dit : pourquoi ne pas créer un modèle de food market avec un vrai win-win deal ? Moi, je ne m'occupe pas des cuisines, mais de la direction artistique, du design et de la communication. C'est ainsi qu'en 2016, nous avons commencé à travailler sur Le Wolf, que nous avons ouvert le 20 décembre 2019.

**Et maintenant vous ouvrez le Ratz. C'est quoi ?**

Ici, on est dans un bâtiment emblématique puisqu'on est dans un ancien parking de 3.000 m<sup>2</sup>, – une superficie difficile à trouver dans le quartier – et qui servait autrefois à pas grand chose, à part être un point de deal. L'idée était donc de créer un lieu d'échange et de partage, au cœur du quartier dynamique

ixellois. Avec trois niveaux de 1.000 m<sup>2</sup>, on peut organiser toute une série d'événements et ne pas être seulement un food market. La partie food market n'occupe qu'un tiers de la surface totale. Le reste permet des expositions, happenings et ce qu'on appelle l'"eatertainment", le croisement entre 'eat' et 'entertainment'. Et pourquoi Ratz ? Parce qu'on s'inspire de la symbolique asiatique où le rat représente la sagesse, l'abondance et la prospérité. Alors qu'en Occident, c'est complètement déconsidéré.

**Revenons dans le vif du sujet. Dès sa pré-ouverture, le Ratz a vite fait un tollé dans les médias. On l'accuse de racisme, de gentrification et d'appropriation culturelle...**

Je travaille par passion et je me remets toujours en question. Mes food markets sont comme des films : chaque projet a ses restaurants et ses décors. Ici, on a créé un décor asiatique et un décor oriental, inspirés de voyages que j'ai personnellement effectués pour ce projet. Tout le monde n'aimera pas et certains ne viendront pas. C'est radical et ça ne peut pas plaire à tout



le monde, et j'ai envie de dire tant mieux. Ce type de concepts existe à Londres, New York, Berlin, pas à Bruxelles... et c'est peut-être parce qu'on n'est pas prêt.

Aujourd'hui, je pense que les expériences food ne suffisent plus. Avec ce projet, on essaie de pousser les concepts plus loin, en étant toujours novateur. Je pense que c'est en ça que ces food markets sont une réussite. L'expérience food n'est pas seulement dans l'assiette. C'est une immersion, un décor, une expérience dans un autre monde. Le Ratz, ce n'est pas de l'appropriation culturelle, c'est du partage. Certains parlent de gentrification, mais on a transformé un lieu de deal en espace de rencontre et on aide à redynamiser le quartier.

### **Pourquoi un nouveau food market à Ixelles ?**

On reçoit presque une demande par semaine pour ouvrir de nouveaux lieux. Comme on

est désormais connus pour nos food markets aux cuisines variées, on reste très sélectifs : il ne faut pas empiéter sur la zone des autres, et chaque projet doit avoir sa propre identité. Le Wolf, même s'il n'est plus à nous, reste un lieu pour tous les âges : des jeunes aux familles, en passant par les étrangers qui visitent Bruxelles. Le Fox attire surtout les résidents, un public du sud de Bruxelles, et propose une cuisine un peu plus chère et raffinée. Ici, à Saint-Boniface, c'est le plus rock'n'roll des trois. On veut que les prix y soient ultra accessibles. Par exemple, nos hot-dogs commencent à 4,99 euros, nos foccacias à 6 euros, et des plats à 6 euros. Donc tout reste très abordable.

### **Comment intégrer un food market dans un quartier où l'offre horeca est déjà dense, y compris avec des établissements appartenant à l'un des chefs présents ici, je pense notamment à My Tannour du chef Georges Baghdi Sar ?**

Il n'y a pas vraiment de concurrence avec d'autres projets. Tout ce que Georges va faire ici n'est pas du My Tannour mais de la cuisine du Moyen-Orient, plus large et différente, même si certaines influences s'y retrouveront. Au niveau du quartier, tout le monde est content qu'on vienne, car le monde attire le monde. Cela crée plus de trafic pour tout le monde. Aujourd'hui, si l'on veut sortir manger à Bruxelles, Saint-Boniface offre une grande variété de cuisines, donc chacun peut y trouver son bonheur.

Juste en face, il y avait un endroit un peu abandonné, qui a été repris pour devenir un concept store. Le café au coin, lancé par Frédéric Nicolay, à l'origine du fameux Belga de la place Flagey, a lui aussi redynamisé le quartier. On peut appeler ça gentrification, redynamisation ou simplement éviter la dégradation urbaine. Le fait est que le quartier va vers un mieux, et pas le contraire.



**Créer un food market de cette ampleur, c'est entre 2,2 et 4,5 millions d'euros d'investissement, selon le projet.**

### **Un food market comme celui-ci, comment ça marche ?**

D'abord, on trouve l'endroit. En général, on signe des baux de 27 ans, donc ce ne sont pas des pop-ups temporaires, et les stands ne louent pas leur place. Ensuite, on fait tous les travaux, on crée l'identité, la communication, le site web, les applications de commande, et le parcours client digital. On gère aussi le débarrasage, la plonge et les boissons : les stands ne vendent pas de boissons, c'est pris en charge par le grand bar, qui est à 97 % sans bouteilles d'ailleurs, et le Kawa Club au rez-de-chaussée.

### **Comment sont rémunérés les différents stands sur place ?**

Toutes les transactions sont centralisées. À la fin de chaque semaine, on reverse leur part aux restaurants, et à la fin du mois, on fait le bilan et les factures. Ils savent ce qu'ils doivent nous facturer, et on fait le dernier quart du mois qui leur est dû. Le pourcentage fixe qu'on prend est entre 15 et 16 %, parfois jusqu'à 20 %, et tous les stands ont les mêmes conditions. Les stands ne louent donc pas leurs places, ce qui veut dire qu'un jeune peut commencer avec juste sa friteuse comme investissement, puisqu'il n'aura pas besoin d'investir dans le lieu. C'est un win-win deal : nous voulons que les restaurants réussissent et eux veulent que le food market fonctionne.

## Le Ratz tourne à combien de couverts ?

On est autour de 800 au total, et les chaises tournent en moyenne 4 à 5 fois par jour. C'est le ratio d'un food market. Le problème ici, c'est que l'espace est limité, donc à un moment, il faudra sans doute réguler l'entrée. Il faut savoir qu'à Paris, les restaurants Kodawari Ramen, dont je me suis également inspiré, ont une capacité de 60 couverts et ils font 700 couverts par jour. Les clients scannent un QR code, se mettent dans une file virtuelle et sont appelés cinq minutes avant de rentrer. Si le succès est au rendez-vous, on fera probablement la même chose ici.

## Combien a coûté l'aventure du Ratz ?

On a signé la lettre d'intention il y a trois ans et demi. Créer un food market de cette ampleur, c'est entre 2,2 et 4,5 millions d'euros d'investissement, selon le projet. Concernant les bénéfices, tout est public,

puisque les comptes sont publiés à la Banque Nationale. Par exemple, Le Wolf génère environ 1,5 million d'euros de bénéfices. Évidemment, il faut d'abord amortir l'investissement initial, mais aujourd'hui, il est rentable.

Dans la gestion des projets, on a internalisé énormément de choses. Il n'y a pas d'architecte externe puisque j'ai fait l'architecture moi-même, avec Florence qui a réalisé les plans. Vincent, lui, a géré tout le chantier. Aujourd'hui, on a nos propres équipes : frigoriste, menuisier, gestion de chantier... qu'on coordonne bien sûr avec des spécialistes externes. On a développé une vraie force de frappe. On pourrait presque proposer un service complet à d'autres : du concept du restaurant à la communication, en passant par la réalisation technique.

## Maintenant que le Ratz est lancé, vous passez à autre chose ?

Pour moi, oui, d'une certaine manière. Une fois que la recette est créée, ce sont les autres

qui cuisinent. Au début, je suis évidemment très présent, mais après, le projet doit vivre sans moi. Je ne referai jamais deux fois la même chose. C'est une règle. Les nouveaux propriétaires du Wolf ont ouvert un Wolf à Anvers, en gardant le même nom et les mêmes codes. L'endroit est splendide, vraiment réussi. Mais c'est un copier-coller. Or, Anvers n'est pas Bruxelles.

À partir du moment où ça devient une chaîne, on perd l'unicité. Regardez Time Out Market : ils ont dupliqué le concept partout dans le monde. Depuis le début de l'année, ils ont fermé Boston et Chicago. Copier quelque chose qui marche ailleurs ne garantit pas que ça marchera partout. Si on était de purs financiers, on ferait dupliquer le modèle à l'infini. Mais ça n'a aucun intérêt créatif.

## Comment voyez-vous l'évolution du foodservice bruxellois ?

Je trouve la scène bruxelloise très intéressante, mais ce n'est pas encore assez





poussé. Je reviens de deux jours à Londres, et là, on prend des claques à chaque coin de rue. Des concepts forts, assumés, radicaux. À Bruxelles, on est encore un peu plus sages. Je pense que les brasseries et restaurants traditionnels, dans leur forme classique, c'est quasiment terminé. Aujourd'hui, peu de gens veulent encore dépenser 30 ou 40 euros le midi. Les cantines, les néo-brasseries ont peut-être plus de succès, mais financièrement, c'est très compliqué pour elles. Il y a du service, du personnel, et en Belgique, le coût du travail est élevé. Les formules qui peuvent vraiment fonctionner aujourd'hui sont peut-être celles comme les food markets : peu ou pas de service à table, une structure plus légère, plus flexible.

Il faut être lucide : sur 100 nouveaux concepts lancés, 15 fonctionnent. Et sur ces 15, seulement 5 gagnent vraiment de l'argent. Le taux de réussite est donc très faible. Je pense qu'il y a beaucoup d'initiatives, mais parfois ce sont des concepts qui



## Lorsqu'un food market fonctionne, il devient un moteur de transformation urbaine

se ressemblent ou qui arrivent un peu tard. Prenez l'exemple des donuts, ou même des coffee specialities : il y en a beaucoup. Il y a encore de la place, mais il faut proposer quelque chose de différent. À Paris, par exemple, certains coffee shops organisent des DJ sets l'après-midi. Ce sont des lieux hybrides, qui dépassent la simple fonction du café.

### La Belgique est-elle prête pour ce type d'initiatives ?

Si on veut évoluer, il faudra oser aller vers ce type de modèle, plus expérientiel, plus vivant. Il faut ouvrir l'esprit. Regardez le bar qu'on a fait ici. Puisque c'est un ancien parking, je voulais intégrer des carcasses de voitures écrasées. On a acheté des pièces dans des centres de recyclage, on les a découpées, retravaillées, soudées. Si vous regardez bien le bar, ce sont des morceaux de voitures embouties qu'on voit dans les fissures, comme si elles avaient été écrasées dans le macadam. C'est plus simple

de faire un bar rétro éclairé, bien lisse, un peu standard. Ici, on a gardé des matières brutes, de la rouille, des aspérités. Même les lampes ont été retravaillées à partir d'éléments récupérés. C'est ça, la différence : créer quelque chose d'unique, qui raconte une histoire, plutôt que reproduire une formule déjà vue.

### **Vous avez encore envie de lancer d'autres projets ?**

Peut-être, mais pas un autre food market à Bruxelles, et pas non plus à Bruxelles. Si je devais refaire quelque chose, ce serait totalement différent, peut-être en Wallonie, à Charleroi... On a récemment eu quatre ou cinq propositions de lieux en Belgique, dont beaucoup à Bruxelles. Mais refaire la même chose n'a pas de sens. En revanche, inventer un autre concept qui réinvente les codes de la restauration, ça oui.

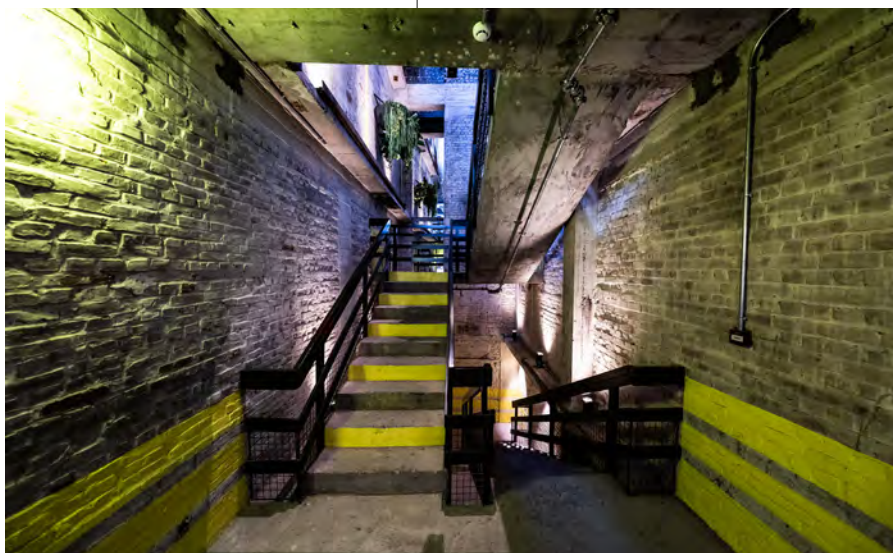
### **Vous êtes souvent sollicité pour créer des espaces comme celui-ci, et les promoteurs immobiliers s'y intéressent souvent. Pourquoi ?**

Parce que lorsqu'un food market fonctionne, il devient un moteur de transformation urbaine. C'est exactement ce qui s'est passé dans le Meatpacking District à New York : des artistes sont arrivés, puis des lieux hybrides, des marchés, et progressivement toute la valeur immobilière du quartier a explosé. Un food market attire du monde. Et quand on attire du monde, on crée de la valeur autour. Pour un projet immobilier plus large, c'est stratégique.

### **C'est le cas à Charleroi aussi ?**

Oui. À Charleroi, l'idée s'inscrit dans un projet global : bureaux, logements, salles de sport... Le food market serait une pièce centrale pour faire vivre l'ensemble. On parle d'environ 60.000 m<sup>2</sup>. Pour donner une idée, le bâtiment du Royal Belge, où est le Fox, fait 40.000 m<sup>2</sup>. Donc là, on serait sur un projet encore plus grand...

**Ghita Jazouli**





## CONSEILS D'EXPERT

## Transmission d'entreprise : l'équation humaine derrière la transaction

**O**n ne vend pas une entreprise comme on signe un contrat. On transmet une histoire, des relations. Dans un processus où l'émotion peut influencer la cession, comprendre cette dimension et s'y préparer n'est pas un luxe mais un avantage décisif.

Une décision de vie. Le moment où vous décidez de vendre votre entreprise ne ressemble jamais à une simple décision commerciale. Même lorsque le moment est opportun, même lorsque les chiffres sont cohérents, l'idée de remettre les clés à un tiers se mélange à de la fierté mais aussi de l'incertitude. « Particulièrement dans un secteur où les marges sont faibles, les opérations exigeantes et où l'activité

repose encore largement sur des relations personnelles », remet en perspective Laure-Anne Castelein, director corporate finance chez Baker Tilly.

On se réveille rarement un matin en décidant de vendre son entreprise. Habituellement, ce projet mûrit progressivement. Cela peut être le résultat d'une conversation avec un partenaire de confiance, d'un moment de réflexion familiale lorsque la génération montante ne semble pas prête ou ne souhaite pas reprendre le flambeau, ou d'une pensée imposée par une année difficile où la hausse des coûts, la pénurie de main-d'œuvre, la volatilité de l'énergie et les attentes croissantes des clients ont changé la donne.

Il se peut aussi qu'un distributeur, un fonds de capital-investissement ou un acteur industriel vous approche de manière inattendue, et, soudain, le projet devient concret. « Ce courant émotionnel sous-jacent est important, car il influence presque tout ce qui suit : le rythme des discussions, la volonté de partager des informations, les attentes en matière de valorisation et l'instinct de protection de vos employés », précise l'experte de Baker Tilly Belgium qui, avec Baker Tilly Nederland, a accompagné l'année passée 67 fusions-acquisitions (M & A) et financement, 73 due diligences et 103 valorisations.

### LE CAPITAL ÉMOTIONNEL : À NE PAS SOUS-ESTIMER

On parle beaucoup de l'aspect technique des transactions : valorisations, multiples, due diligence... Mais ce qui définit souvent le succès d'une vente a bien plus à voir

avec l'humain qu'avec les feuilles de calcul. Surtout quand vous avez consacré des années, parfois des décennies, à bâtir quelque chose qui vous tient à cœur.

Beaucoup d'entrepreneurs sous-estiment à quel point leur identité est imbriquée dans leur entreprise : vendre signifie séparer les deux, et ce processus est rarement simple, surtout dans un marché où la confiance et les relations locales comptent autant que le produit ou le service lui-même.

« Reconnaître cela tôt n'est pas une faiblesse, c'est une source de force. Admettre la dimension émotionnelle d'une vente permet de prendre de meilleures décisions, de communiquer plus clairement et d'aborder les négociations d'une main plus ferme », insiste Laure-Anne Castelein.

Pourtant, lorsque vous commencez enfin à explorer une vente, vous pouvez souvent vous retrouver face à des acheteurs qui ont fait cela des dizaines de fois, des acheteurs disposant de manuels d'acquisition, d'équipes transactionnelles internes et d'années d'expérience dans la conduite des négociations. Ce déséquilibre peut facilement vous donner l'impression d'être submergé, en infériorité numérique ou sous-préparé.

« Mais voici la vérité : vous n'avez pas besoin d'un grand département M&A derrière vous. Vous avez besoin de clarté, du bon soutien et d'un processus qui respecte à la fois les chiffres et le parcours qui est le vôtre », assure Laure-Anne Castelein de Baker Tilly, bien placée pour savoir qu'un conseiller chevronné en finance d'entreprise devient souvent le pilier du processus.

## L'ART DU COPILOTAGE : POURQUOI BIEN S'ENTOURER

Plus qu'un simple intervenant qui « gère les chiffres », un bon conseiller agit en tant que stratège, négociateur et... tampon. En d'autres termes, c'est la personne qui veille à

ce que vous ne vous perdiez pas dans l'élan de la transaction ou que vous ne soyez pas entraîné dans chaque discussion tactique. Votre conseiller en finance d'entreprise crée une tension concurrentielle, gère le rythme du processus et ménage votre temps afin que vous puissiez continuer à vous concentrer sur ce que vous faites de mieux : diriger et gérer votre entreprise pendant que la vente se déroule.

Aux côtés du conseiller financier, un avocat expérimenté dans les transactions et dans le secteur apporte une clarté et une dynamique différentes. « Il ne s'agit généralement pas de l'avocat qui vous a aidé à créer la société ou à rédiger les contrats de travail. Passer par un processus de vente (ou d'achat) possède ses propres rythmes, ses propres risques et son propre langage. Avoir quelqu'un qui

## LA « DEAL TEAM » : UN CERCLE DE CONFIANCE

À un moment donné, vous aurez également besoin d'un cercle restreint de personnes de confiance, souvent un responsable financier ou un directeur des opérations. Des personnes capables de gérer la confidentialité avec sérénité, qui ne propageront pas involontairement des rumeurs au sein de votre entreprise.

« Ils savent d'où viennent les chiffres, comment fonctionnent les processus – y compris les contrats fournisseurs, les conditions clients, les pratiques d'inventaire et les procédures de qualité – mais aussi d'où pourraient provenir les risques potentiels », brosse Laure-Anne Castelein.



## Ce qui façonne véritablement l'après-cession, c'est ce que vous conservez après impôts et la manière dont cela est structuré.

comprend la chorégraphie des négociations vous donne de l'assurance là où cela compte le plus », décrit la spécialiste en finance d'entreprise.

Un conseiller fiscal et patrimonial veillera à ce que la structure de la transaction soutienne réellement votre avenir. Il est facile de se concentrer sur le prix de vente affiché, mais ce qui façonne véritablement l'après-cession, c'est ce que vous conservez après impôts et la manière dont cela est structuré, particulièrement en Belgique. « Beaucoup ne le découvrent que tardivement dans le processus ; ceux qui sont bien informés l'anticipent », confie-t-elle.

Ces « insiders » aident à compiler les rapports financiers que les acheteurs scruteront, à préparer les informations déterminantes. Cette phase préparatoire reste l'une des étapes les plus sous-estimées de la vente d'une entreprise : une période, pas si calme, avant même que les acheteurs ne voient un seul document ou chiffre.

Mieux vaut assainir le reporting financier, documenter les processus clés, clarifier la structure de coûts, standardiser les méthodes de production, formaliser les accords clients de longue date... Il ne s'agit pas de maquiller les comptes mais de supprimer les interférences avec les forces réelles de la société.

« Ce dont vous avez besoin, c'est d'une entreprise qui continue de tourner sans faille et d'une poignée de bonnes personnes à vos côtés, quelle que soit la taille de l'équipe M & A de la partie adverse », nuance la spécialiste. « Les acheteurs et les investisseurs ne tombent pas amoureux des entreprises par hasard. Ils tombent amoureux de ce qu'ils peuvent comprendre clairement. »

## MÉMORANDUM D'INFORMATION : L'HISTOIRE UNIQUE DE VOTRE ENTREPRISE

Les clients de Baker Tilly demandent souvent si la préparation en vaut la peine, surtout quand l'entreprise est performante. La préparation n'améliore pas seulement la valorisation, elle augmente la certitude de conclure la transaction. Sans compter qu'un entrepreneur ne choisit pas toujours quand vendre son business.

« Nous avons vu des propriétaires tomber malades et devoir soudainement vendre. Dans ces moments-là, un exercice de préparation bien mené devient inestimable. Même si l'élan n'est pas idéal, les forces de votre entreprise restent visibles et vos



**Les entreprises du foodservice éprouvent souvent des difficultés à se présenter d'une manière qui trouve un écho auprès des acheteurs.**

options restent ouvertes », fait remarquer la directrice corporate finance.

D'ailleurs, les entreprises du foodservice éprouvent souvent des difficultés à se présenter d'une manière qui trouve un écho auprès des acheteurs. Elles ont bâti leur succès sur l'instinct, le savoir-faire et les relations. C'est là qu'intervient un document préalable nommé information memorandum. Lorsqu'il est bien préparé, ce document devient le pont entre ce que l'entreprise est aujourd'hui et ce qu'un acheteur croit qu'elle peut devenir. Et cette conviction peut influencer directement son niveau d'intérêt mais aussi le prix qu'il est finalement prêt à payer.

« C'est la première fenêtre de l'acheteur sur votre entreprise. Ce document structuré présente l'histoire unique de votre société, ses performances financières et opérationnelles, le paysage concurrentiel, votre modèle d'affaires, la répartition de vos clients et produits, ainsi que les forces organisationnelles », souligne Laure-Anne Castelein, expliquant que la démarche aide à articuler ce qui différencie la société et traduit chacun des avantages en élément tangible.

« Ce document reconnaît les risques et définit des plans d'action et des mesures d'atténuation, car la crédibilité a bien plus de valeur que la perfection. Il cadre les opportunités d'une manière qui semble à la fois ambitieuse et réalisable. »

## VENTE BIEN CONCLUE, HÉRITAGE BIEN PROTÉGÉ

Peu importe votre niveau de préparation, il arrive un moment dans chaque vente où la pression atteint son paroxysme. Cela peut être lorsqu'un acheteur remet en question votre dépendance à

une poignée de gros clients ou pousse pour une clause de complément de prix (earn-out).

« Vous pourriez prendre ces moments personnellement, mais ils ne le sont pas. L'un des rôles les plus importants de votre conseiller est de vous aider à séparer l'émotion de la stratégie et de s'assurer que les décisions sont prises à partir d'une position de force, et non de défensive. Les meilleures transactions se gagnent grâce à la clarté, à la préparation et à une persévérance calme », résume Laure-Anne Castelein, directrice corporate finance chez Baker Tilly.

Vendre votre entreprise n'est pas la fin de votre histoire. Un processus transactionnel ne vide pas l'entreprise de son âme. Il la protège et garantit que votre équipe retombe sur ses pieds et que la valeur que vous avez créée au fil des ans se reflète dans le résultat final. Et l'experte de conclure : « Quand vient le moment de remettre les clés, vous pouvez le faire avec confiance et fierté. »

**François Remy**



**Laure-Anne Castelein**  
Baker Tilly

NOUVEAU SUR GONDOLA.BE

# Friendly OR Spicy

VOIR LA VIDÉO



**L'interview qui pique !** La règle est simple :  
une pioche, une question, une réponse.  
Pas d'esquive, pas de filtre.



Friendly or Spicy, c'est le **NOUVEAU CONCEPT VIDÉO** de Gondola, sans langue de bois : des questions entre bienveillance et franche provocation, selon ce que le sort vous réserve.

 **gondola**

Moving towards a  
better consumer world.



LES CUISINES  
CENTRALES  
PRENNENT DE  
PLUS EN PLUS  
D'IMPORTANCE

## La mue profonde de la restauration collective

**L**e télétravail a révolutionné ce qu'on appelait encore il y a peu les cantines d'entreprises. Les difficultés financières des hôpitaux et la baisse de la durée des hospitalisations impactent les repas servis aux patients. De moins en moins d'institutions publiques proposent des repas en autogestion, notamment les écoles. Que représente aujourd'hui la restauration collective en Belgique et comment fonctionne-t-elle ? Décryptage.

Chaque Belge se nourrit, à plusieurs moments de sa vie, grâce à la restauration collective. Que ce soit à l'école, à l'université, en entreprise, en hôpital ou en maison de repos. Mais quel est le poids réel de cette discipline très différente de l'Horeca classique dans l'économie belge ? Une

réponse nous est fournie par belfa, la Belgian Facility Association. Basée dans le Corporate Village à Machelen, cette association professionnelle nationale indépendante représente aujourd'hui plus de 6.000 professionnels belges, opérant dans les différentes branches du Facility Management. Le facility management intègre tout ce qui n'entre pas dans le core business d'une entreprise ou d'un service public : gestion du bâtiment et de ses techniques, la réception, la sécurité, le nettoyage, la restauration, la gestion des déchets et de l'énergie, l'amélioration des conditions de travail, le réaménagement des bureaux, la gestion des espaces verts, des documents et de la mobilité, etc. Depuis 10 ans, belfa produit un rapport qui analyse les tendances du facility management.

La version 2025 vient de sortir en version digitale. On y apprend qu'en 2024, cet ensemble de services de soutien représente un marché de 9,08 milliards d'euros, soit 1,48 % du PIB belge. La part externalisée de ces services a été estimée par belfa à 45 %, soit 4,086 milliards d'euros. En d'autres termes, ces services sont autogérés dans plus de la moitié des cas. Cette externalisation est le fait d'entreprises de toutes tailles (ISS, XLG, Sodexo, etc.) qui fournissent ces services à leurs clients. Cette part n'a guère bougé depuis 10 ans malgré un solide bond pendant le Covid puisqu'elle était de 47 % en 2014. Par contre, ses différents piliers évoluent. Ainsi, la restauration qui nous intéresse aujourd'hui est passée de 16 % en 2015 à 25 % aujourd'hui, soit un marché légèrement supérieur au milliard d'euros.

De quoi donner une idée de l'importance du marché de la restauration collective tout en gardant à l'esprit que basée sur des chiffres officiels (SPF Économie, Banque nationale de Belgique, Eurostat, rapports annuels et financiers des entreprises, etc.), cette analyse n'a pas pour vocation d'être exhaustive. Elle loupe ainsi une multitude de petits prestataires locaux ou des situations particulières de structures publiques qui fournissent des repas entièrement subsidiés. Elle n'estime pas non plus la restauration collective dans la partie internalisée. Toutefois, comme on va le voir, une cuisine en autogestion a plutôt tendance à disparaître...

## 70 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE SODEXO

Les grands groupes privés (ISS, Sodexo, Kompass, etc.) se taillent la part du lion dans ce grand marché de la restauration collective. Leader belge, Sodexo Belgique a réalisé, dans son exercice 2024-2025 clôturé le 31 août dernier, un chiffre d'affaires de 417 millions d'euros. Contrairement à ce que le public s'imagine, la filiale belge du

groupe français créé en 1966 par Pierre Bellon ne fait pas que de la restauration. Elle offre ainsi une gamme complète de services : maintenance technique, gestion des déchets et des espaces verts, réception, nettoyage, etc. Elle dispose aussi d'une agrégation sécurité et est autorisée à faire du gardiennage. Cela représente aujourd'hui 30 % du chiffre d'affaires. Dit autrement, la restauration collective pèse aujourd'hui quasiment 300 millions d'euros chez Sodexo. Cela demeure son principal moteur de croissance. En termes de secteurs, la ventilation est la suivante : 22 % dans le segment seniors, 8 % dans le scolaire, 30 % en corporate, 20 % dans le secteur santé et hôpitaux et, enfin, 20 % dans le secteur gouvernemental. Une partie qui a connu une forte croissance depuis que la Défense a commencé à externaliser à différents fournisseurs, dont Sodexo, la gestion d'un certain nombre de ses ressources : École Royale Militaire, camp d'entraînement d'Elsenborn, camp de Lagland, Base de Kleine Brogel, casernes, etc.

Globalement, le marché de la restauration demeure en croissance ces dernières années par les effets conjugués de la reprise d'après-



## Gagner de l'argent rien que sur la restauration collective, c'est extrêmement compliqué.

**GÉRARD FILOT,**  
FÉDÉRATION DES  
CUISINES COLLECTIVES WALLONIE-  
BRUXELLES (FCCWB)

Covid, de l'inflation et d'une demande accrue, notamment dans le domaine de la santé ou des seniors. Dans la restauration offerte aux entreprises, les choses ont logiquement évolué suite au télétravail.

« Le marché y demeure, malgré tout, stable, explique Vincent Claus, directeur commercial de Sodexo Belgique. La moindre





présence des employés au bureau est compensée par les dépenses de l'employeur dans des extras comme les réunions, le banqueting, etc. Se dégage toutefois une tendance majeure : l'aspect économique est plus prégnant qu'avant. Il y a une forte pression sur la partie budgétaire du client. Il préfère payer moins et que nous prenions plus de risques. En d'autres termes, cela devient, en entreprise, un



**Comment gagner (mieux) sa vie sans que cela n'excède le budget prévu du client et sans que l'employé ne délie trop les cordons de sa bourse.**

modèle commercial plutôt que la gestion d'un service. Pour bien comprendre, avant sur un plat tarifé 10 euros, très nombreux étaient les employeurs qui prenaient 80 % à leur charge. L'employé payait donc son plat du jour 2 euros. C'est devenu de plus en plus rare. Dans ce contexte, certains préfèrent augmenter la valeur des chèques-repas et diminuer leur intervention dans notre offre culinaire. Le plus bel exemple est à la Stib qui parle de supprimer certains restaurants d'entreprise. »

Dans ces conditions, une entreprise comme Sodexo se retrouve avec une équation économique complexe : comment gagner (mieux) sa vie sans que cela n'excède le budget prévu du client et sans que l'employé ne délie trop les cordons de sa bourse.

« La solution s'avère multifactorielle, poursuit Vincent Claus. Nous devons nous montrer plus flexibles en termes de gestion du personnel et extrêmement sérieux sur le coût des ingrédients sans toucher à la qualité et développer des solutions qui évitent le gaspillage alimentaire. Dans les entreprises, il y a de moins en moins de restos classiques ou de self-services au profit de distributeurs automatiques de haut niveau et, surtout, d'espaces dits de

convenience : sandwiches, salades, soupes, etc. Une révolution plus facile à mener dans un environnement de cols blancs que dans une entreprise de production industrielle. Notre espace restauration de convenience ne peut pas être plus cher que le Foodmaker d'à côté. J'ai même envie de dire que, comme nous sommes à l'intérieur d'une entreprise, l'employé s'attend toujours à ce que ce soit moins cher. Comme dans l'Horeca classique, il y a des produits à marge. Un plat au-delà de 10 euros choque mais pas 15 euros pour deux cappuccinos glacés. C'est l'effet Starbucks qui nous sert. »

## **COMPLIQUÉ DANS LES ÉCOLES**

En fin de compte, la diversification de ces grands groupes privés n'a rien d'étonnant. ISS, leader mondial du nettoyage est, aujourd'hui, un acteur réputé de la restauration collective. Et, pour cause, il y a 25 ans, le CEO du groupe scandinave s'est rendu compte que, tout seul, le nettoyage était un cul-de-sac et que pour continuer à croître, il fallait se diversifier et apporter de la plus-value. Notamment dans la restauration où l'entreprise fondée à

Copenhague en 1901 s'est donné les moyens et le temps pour arriver à un bon niveau. Elle vient ainsi de décrocher un grand contrat de restauration dans les deux sièges sociaux d'Ethias (Liège et Hasselt), mais a échoué à obtenir celui du nettoyage.

« Gagner de l'argent rien que sur la restauration collective, c'est extrêmement compliqué, notamment dans les services publics, souligne Gérard Filot, le président de la Fédération des cuisines collectives Wallonie-Bruxelles (FCCWB). Ne cherchez pas ailleurs la raison de la diversification de ces grands groupes privés. Ils ont longtemps été membres de la FCCWB. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ils n'ont pas la même conception que nous du métier. Je dirais que la restauration collective est sans doute plus simple en entreprise que dans les autres secteurs. Le plus compliqué demeure l'école. Il se passe beaucoup de choses en amont de la production et ce

n'est pas toujours géré de façon optimale. Qui mange ? Et quand ? Qui va payer ? Cette latitude rend difficile la gestion de l'approvisionnement. Dans nos métiers, la réussite vient à 50 % de l'administration et à 50 % de la production et sa qualité. Si la première ne suit pas, l'ambiance en production peut s'en ressentir. »

### LE PUBLIC AUSSI COMPÉTITIF QUE LE PRIVÉ

Si cela n'a pas toujours été le cas, le secteur public est aujourd'hui aussi compétitif qu'un groupe privé. C'est l'avis de Gérard Filot mais aussi celui d'Alain Crabs, le directeur opérationnel des Cuisines Bruxelloises, le plus grand opérateur public du pays qui sert, en moyenne lors des périodes scolaires, près de 21.000 repas uniquement sur le territoire de la Région bruxelloise. Les

Cuisines Bruxelloises est une association de droit public régie par le Chapitre XII créée en 2004. Soit une entité juridique créée par des autorités publiques pour accomplir des missions d'intérêt général. Son positionnement particulier lui permet de ne pas être assujéti à la TVA.

« Nous couvrons deux secteurs, confie Alain Crabs. D'une part, l'enfance qui regroupe écoles et crèches. D'autre part, la santé avec les hôpitaux, les MRS et le portage à domicile. Nous employons 350 ETP dont une série de travailleurs article 60 (du travail donné par les CPAS à certaines personnes pour avoir droit à certaines allocations sociales, NDLR). Nous disposons de deux grandes cuisines de production. À Haren, nous gérons le scolaire. À Anderlecht, nous nous occupons de la santé. Il faut ajouter quelques maisons de repos où nous cuisinons sur place. »





Le fonctionnement des Cuisines Bruxelloises est très particulier. Pour bénéficier de ses services, une entité publique doit être acceptée comme associé. À ce jour, elles sont 19 : des communes et des CPAS.

« Imaginons qu'une commune X veut faire appel à nos services, explique Alain Crabs. Elle nous transmet ses desiderata. En retour, dès l'instant où notre conseil d'administration a validé l'arrivée de cette commune comme associé, nous lui transmettons une proposition qu'elle accepte ou pas. L'avantage de passer par nous, c'est que cette entité publique se trouve déchargée de lourdes tâches administratives, notamment en termes de marchés publics. Pas nous évidemment, mais nous les passons pour assurer la fourniture de ces 21.000 repas à nos 19 associés. Une fois cliente chez nous, une école n'a plus qu'à se concentrer sur le service et/ou la régénération suivant la liaison, chaude ou froide, choisie et à définir le personnel dont elle a besoin. C'est moins qu'en autogestion et c'est logiquement plus 'rentable'. »

Les Cuisines Bruxelloises s'occupent aussi de la restauration des plaines de vacances et proposent aussi des ventes directes pour les événements scolaires (fancy-fair, etc.) via le catalogue négocié avec des partenaires comme Sligro ou Bidfood. Une association dont les prix sont très compétitifs.

« Si nous pouvions 'pitcher' dans des marchés pour des entreprises privées, nous serions très compétitifs, assure Alain Crabs. Nous n'avons aucun actionnaire à rémunérer. Nous devons juste nous autofinancer et être à l'équilibre. Avec, certes, un petit surplus



qui permet de rénover nos installations ou de lancer de nouveaux projets. Ce qui est le cas actuellement dans le cadre du gaspillage alimentaire par exemple. Ou dans le secteur hospitalier qui, avec la baisse de la durée des séjours, réfléchit beaucoup à son offre culinaire. Quoi qu'il arrive, pas le moindre argent ne sort de l'association. »

## L'AVANTAGE DES CUISINES CENTRALES

Dans le secteur de la restauration collective, les cuisines centrales prennent une place de plus en plus importante. Rares sont, en effet, les hôpitaux et les écoles qui disposent encore d'une cuisine en autogestion.

« L'autogestion n'est plus tendance, acquiesce Gérard Filot. Même si tout récemment, ULiège a décidé de se séparer de son fournisseur privé et de tout reprendre en autogestion. Ce qui n'est pas si simple vu que le recrutement demeure très compliqué. Moi, je plaide depuis des années pour que la restauration collective, tellement différente de l'Horeca, fasse l'objet d'une formation spécifique dans les écoles hôtelières. Je pense qu'en FWB, on a dû passer en quelques années de 5.000 à 3.000 cuisines. La mutualisation est donc à l'œuvre. Mais je trouve qu'elle va trop vite. »

La cuisine centrale suppose deux types de liaison : la chaude qui implique que le





## Rares sont les hôpitaux et les écoles qui disposent encore d'une cuisine en autogestion.

repas soit servi dès son arrivée et la froide qui implique une régénération sur place.

« L'avantage d'une cuisine centrale est de pouvoir produire un produit de qualité pour le même type de clients et de consommateurs, assure Vincent Claus. Nous en avons quelques-unes de grandes tailles sur Bruxelles, mais nous nous servons aussi de cuisines que nous gérons chez un client pour préparer des repas pour d'autres clients. La qualité est stable, le rapport qualité/prix est bon mais cela a un côté plus standard et n'offre pas l'expérience tant recherchée par les entreprises aujourd'hui dans le cadre des politiques RH de rétention et d'attraction des entreprises. Elles nous servent surtout dans les secteurs santé et

seniors. Dans le secteur corporate, cela arrive notamment quand le client décide de déménager pour des raisons d'espaces devenus trop grands. Dans ce cadre, il n'est pas rare que ce qui était avant une cuisine de production devienne une cuisine de finition. Ce principe, nous nous le sommes appliqué à nous-mêmes quand nous avons déménagé près de la gare Centrale à Bruxelles. Notre point Horeca Crema and More, ouvert tant au public qu'au personnel, ne dispose que d'une cuisine de finition. »

« Je suis d'accord avec Vincent Claus sur la production plus uniforme d'un standard de qualité, renchérit Alain Crabs. J'y ajoute deux éléments essentiels. Une cuisine centrale, de par ses volumes, vous donne une force d'achat importante et permet de négocier. Elle a aussi l'avantage de pouvoir livrer de petites structures. Une école en autogestion pour 40 repas ? Ce n'est pas rentable. Une crèche ? C'est rarement plus de 20 bébés... »

Enfin, la restauration collective et ses cuisines centrales sont au centre d'un segment d'avenir : le portage à domicile. Avec le vieillissement de la population, se faire livrer des repas permet de répondre à la volonté de rester le plus longtemps possible chez soi. Un segment qui, aujourd'hui, n'est pas toujours rentable pour les CPAS en Wallonie comme à Bruxelles. Mais qui est

**Vincent Claus**  
Sodexo



déjà assuré de façon rentable et efficace par des cuisines centrales privées ou publiques.

« C'est assurément un segment à développer, conclut Gérard Filot. Pas uniquement le repas du midi comme c'est le cas aujourd'hui mais les trois de la journée. Si la liaison chaude a ma préférence en termes de qualité dans les maisons de repos, c'est ici la liaison froide qu'il faut viser. Et pour cause, les gens ne mangent pas tous chaud au même moment. »

**Xavier Beghin**





## *Pizza, burgers et Uber Eats*

# Le nouveau festin des stations-services

Les stations-services se rapprochent de plus en plus du secteur du foodservice et développent des concepts de restauration. Pour trouver de nouveaux clients, parfois même avec Uber Eats. Et devenir des « mobility hubs ».

**L**e 22 janvier dernier, un singulier communiqué a été publié par le groupe Bruno, qui gère des stations-services Esso dans le Limbourg. Il a vendu l'an dernier plus de 770.000 pizzas, deux fois plus qu'en 2021. Un succès porté par les 24 Bruno Foodcorners, zones de restauration des pompes à essence du groupe. « Vendre des pizzas fraîches dans un espace restauration au sein d'une station-service est non seulement unique en Flandre mais l'est même à l'échelle européenne », avance Luca Bruno, administrateur délégué du Group Bruno, dans un communiqué.

Cette progression reflète la percée des stations services dans la restauration. Il suffit, en effet, de visiter les aires de service les plus récentes pour mesurer cette évolution. Elles deviennent des mini-supermarchés doublés de food courts ouverts non-stop jusque tard le soir. Celles de Texaco, à Grand-Bigard, sur l'E40, reconstruite en 2022, comptent par exemple un Burger King, un KFC, un Louis Delhaize, un salad bar Picadeli, un Starbucks, une Go Fresh Bakery (café, viennoiseries). Le site appartient à EG Group, qui réalise 27 % de sa marge brute, en Europe, sur les foodservices, 28 % sur les magasins et 45 % sur le carburant (2024).

### LE CARBURANT NE SUFFIT PLUS

Les raisons de cette évolution ? Elles sont très claires.

**La profitabilité.** La vente de carburant génère un grand chiffre de vente et une marge minime. Les magasins et les restaurants sont plus profitables. Les pompes deviennent finalement des produits d'appel. Les stations attirent aussi des clients qui ne viennent pas faire le plein, c'est un précieux potentiel.

**L'électrification.** Les automobilistes qui viennent recharger recherchent des stations

dotées de services, d'espaces de repos et de travail, de restauration, pour y passer 20 à 30 minutes. Fin 2026, la Belgique comptera plus de 500.000 voitures électriques.

**Les tendances de la consommation.** « Les jeunes prennent plus volontiers leur petit-déjeuner ou leur déjeuner hors de chez eux », note Lotte de Vreese, managing director BU store concepts chez La Lorraine Bakery, actif à travers les Panos et les Deliway dans les stations-services. L'offre classique de ces infrastructures comporte un magasin et un comptoir à sandwich et à viennoiserie et des boissons chaudes et froides, et, de plus en plus, des zones de restauration.

## Q8 MISE SUR LE SMART KITCHEN

Q8, l'un des leaders du marché, a ainsi démarré à Liège, au Q8 rue Grétry, un des 5 pilotes développés avec une start-up danoise, Noahs. Elle propose un système de smart kitchen pour préparer des plats dans un espace minimal, avec une méthode standardisée pour leur préparation. Q8 prévoit un déploiement dans 75 stations et parle de « foodmarket digital ». Le client passe la commande sur un écran, devant le comptoir. Le prestataire propose un catalogue de 16 catégories de plats avec des marques maison : hamburgers Luke Smash Burger, salades Stay Fresh Bowly, tacos Taqueria, ... « Pour les pilotes, nous avons choisi trois types d'offres : tacos, hamburger et fried chicken », dit Sarah Pillen, shop & dealer performance manager. « Si cela fonctionne bien, nous pourrions élargir l'assortiment. »

L'un des intérêts du système Noahs, c'est la digitalisation. « Avoir la possibilité de passer les commandes de manière numérique signifie que l'on peut relier le système à des services de livraison comme Uber Eats ou Deliveroo. » C'est une manière d'élargir le potentiel de clientèle.

Pourquoi ce partenaire danois ? « Nos collègues de Q8 au Danemark travaillent

déjà avec cette entreprise » continue Sarah Pillen. « Ils ont équipé plus de 80 stations avec les plateformes digitales Noahs. Cela donne de bons résultats, avec une augmentation du panier moyen et un pic le soir, le rêve pour nous. »

Pour la journée, Q8 propose une offre qui couvre bien la demande : deux franchises, à savoir un Delhaize Shop&Go et un comptoir Panos dans le cadre d'un accord exclusif avec le groupe La Lorraine. Panos a cherché à étendre son offre : « Nous proposons maintenant des hamburgers » dit Lotte de Vreese, sans frites, « sauf au Luxembourg, mais c'est exceptionnel. » Ce n'est toutefois pas suffisant pour augmenter la fréquentation le soir.

## OBJECTIF : AMÉLIORER LES VENTES DU SOIR

« Nous travaillons bien le matin, exceptionnellement bien le midi, mais comme beaucoup de pétroliers, nous étions à la recherche d'une solution pour le soir. Surtout que nos magasins sont ouverts jusqu'à 23 heures, parfois même minuit », dit Sarah Pillen. Le concept Noahs est testé sur cinq sites pour le moment.



## Les aires de service deviennent des mini-supermarchés doublés de food courts ouverts non-stop jusque tard le soir.

Les groupes régionaux de stations-services sont eux aussi sur la brèche. Ainsi le groupe Bruno, qui gère des stations Esso, développe son concept de Foodcorner. Le groupe G&V suit la même approche pour ses stations (notamment Esso). Il a créé le concept de Breakpoint, à la fois un magasin d'alimentation à consommer « on the go », des zones avec du café, des viennoiseries. Il développe maintenant des Breakpoint Foodstations, avec la possibilité de déjeuner sur place notamment consommer un plat de pâtes, de salades, un hamburger.

## ADAPTER L'OFFRE AUX RECHARGES ÉLECTRIQUES

Le souci est identique que celui de Q8 : augmenter les ventes le soir. « C'est aussi un développement important pour accompagner celui des bornes de recharge », précise Joris de Jonghe, Performance & Procurement Manager chez G&V. « Nous développons l'offre, et aussi l'espace pour s'installer durant le temps de la recharge, avec l'accès à Internet bien sûr, et même des coins qui permettent à des collègues de tenir une réunion. »

L'arrivée d'Alimentation Couche-Tard (rebaptisé ici Circle K suite au rachat en 2023 de l'américain du même nom) en

Belgique, avec la reprise du réseau de pompes TotalEnergies, en 2024, numéro un du pays, devrait accélérer la tendance. Les réseaux des Pays-Bas, de l'Allemagne et du Luxembourg sont aussi repris par Alimentation Couche-Tard. TotalEnergies conserve 40 % de la Belgique et du Luxembourg.

C'est un passage de témoin symbolique entre un pétrolier et un groupe fondé sur le retail. Alimentation Couche-Tard a démarré en 1980 en ouvrant des « dépanneurs », des magasins de proximité, à Montréal, tard le soir. Le groupe a prospéré en déclinant le concept dans des stations-services. Il est devenu un leader dans ce marché hybride, présent dans 27 pays, en Amérique et en Europe, servis par 149.500 personnes.

En Belgique sa stratégie consiste à convertir progressivement les stations à la marque Circle K. Les stations portent encore le nom TotalEnergies, mais ça pourrait changer. La cession prévoit que Couche-Tard est libre de choisir son fournisseur de carburant à partir de 2029. Le réseau de stations se mue progressivement en « mobility hub », avec le café Circle K, les hot-dogs Circle K, en élargissant l'offre. La station de Ruisbroek

(E19, direction Mons) montre la tendance : le comptoir Circle K remplace le comptoir Croustico (sandwichs), idem pour la supérette, ex-Louis Delhaize (Delfood). Seul le Quick subsiste. Le groupe a développé son propre concept de restaurant belge, Frit Autentic (hamburgers, salades, pâtes et soupes), qui se multiplie dans les stations du réseau.

Les faits sont là et l'évolution de plus en plus claire : la station-service de demain ne sera plus un endroit où l'on s'arrête pour faire le plein, mais un lieu où l'on choisit de s'arrêter. Pour manger, travailler, se poser. Dans cette mutation silencieuse, le carburant devient presque secondaire. Et la vraie question n'est peut-être plus de savoir combien de litres on vend... mais combien de repas.



Sarah Pillen  
Q8

Robert Van Apeldoorn

## Fastned : la station-service 100 % électrique

En septembre dernier, le réseau de recharge électrique rapide Fastned a ouvert deux stations-services à Gentbrugge, de part et d'autre de la E17, avec restauration, toilettes, douches, zone de repos. « Nous en ouvrirons en septembre une autre à Libin », dans la province de Luxembourg, annonce Matthias Pletinckx, manager de Fastned en Belgique. Fastned cherche à développer des zones de services car ses stations sont souvent situées, en Belgique, sur des aires de parking d'autoroute, sans station service dans le voisinage. « C'est une demande des clients. Nous installons des services de format différent selon les emplacements, des stations complètes comme à Gentbrugge, avec du personnel, ou des kiosques avec des distributeurs automatiques et des toilettes, comme à Knokke. »

Le rythme des installations dépend des autorisations obtenues par Fastned. Une concession pour les bornes ne permet pas automatiquement de construire une zone de service. Les retours des clients des stations de Gentbrugge sont positifs. Mais certains automobilistes n'osent pas s'y arrêter, pensant que les magasins sont réservés aux clients des bornes de recharge.

Fastned accueille bien entendu tout le monde, à commencer par les camionneurs du parking voisin, qui peuvent profiter de douches.

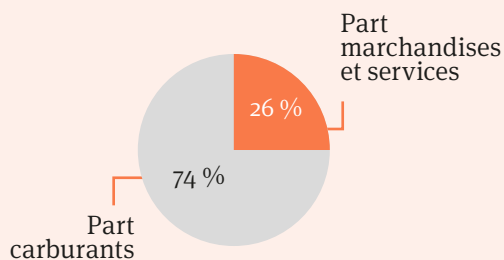
Les services ont été sous-traités. Le magasin et le foodservice sont assurés par le néerlandais Vermaat, et les toilettes (intelligentes) sont opérées par One Hundred.

## ALIMENTATION COUCHE-TARD (CIRCLE K), LE NOUVEL ACTEUR EN BELGIQUE

Les chiffres globaux d’Alimentation Couche-Tard qui a pris le contrôle des stations TotalEnergies en Belgique montrent le rôle moteur des magasins et des restaurants. Ils représentent la moitié des bénéficiaires et le quart des ventes au niveau mondial. Le revenu total d’Alimentation Couche-Tard s’élevait mondialement à 72,856 milliards de dollars US (63,14 milliards d’euros). Données 2025 (année clôturée fin avril 2025).

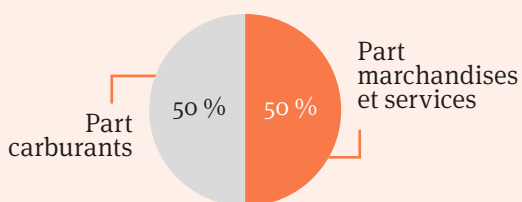
## LES MAGASINS PÈSENT 26 % DES REVENUS...

### Part dans les revenus



...mais 50 % de la marge brute

### Part dans la marge brute



Source : rapport annuel d’Alimentation Couche-Tard 2025.

## QUELQUES RÉSEAUX IMPORTANTS

Voici quelques réseaux de stations-services et leurs initiatives en food et en commerces. C’est un aperçu du marché qui mêle des groupes internationaux, régionaux et des réseaux à l’enseigne d’une marque de carburant, choisis pour leurs initiatives.

|  | Nombre de stations-services   | Partenariats  |
|--|---|---|
| <b>TotalEnergies - Circle K (Couche-Tard Alimentation)</b> | 470   | Louis Delhaize, Burger King, Quick, Yuum, Croustico (Vandemoortele). Evolue vers un concept 100 % Circle K.   |
| <b>Q8</b>  | Plus de 470 stations, dont 142 en propriété (11 sur les autoroutes) et 213 stations automatiques, sans shops, plus 220 points de recharge.        | Ahold Delhaize (Shop and Go), Panos, développement avec Noahs.  |
| <b>Dats 24</b>   | 145 et 1.000 bornes de recharge (projet : 10.000 bornes sur 5 ans).   | La filiale de Virya (Colruyt group) a une stratégie de stations sans magasin propre ni coin à manger. C’est l’exception.  |
| <b>Shell</b>   | Plus de 250 stations  | Shell café, Starbucks.  |
| <b>Lukoil</b>  | 185 stations.   | Carrefour Express, La Lorraine, Deliway (La Lorraine).  |
| <b>EG Group</b>  | 110 stations Texaco et des stations Esso.   | Starbucks et KFC, Louis Delhaize, Delifrance, Point Chaud, Subway et Burger King. En outre, le groupe EG possède également ses propres marques, notamment LEON et Go Fresh. |
| <b>Bruno group</b>   | 34 stations Esso (en Flandre, surtout dans le Limbourg et en Brabant flamand)   | 24 Bruno Foodcorner, restaurants à part entière.  |
| <b>G&amp;V Energy Group</b>                                | Plus de 250 stations G&V, Esso, Shell, Total et Q8 à Bruxelles, dans le Hainaut et en Flandre et accord avec Allego pour les charges électriques. | 31 sites avec des concepts tels que Breakpoint (sandwicheries, viennoiseries), dont 3 Breakpoint Foodstation (repas sur place), Esso Snack & Shop et Delhaize Shop & Go.    |
| <b>Maes (groupe Hametha).</b>                              | 300 stations sous différentes marques (Maes, Esso, Shell, Texaco, G&V,...)  | Shops sous l’enseigne L’Unique.   |



## Stations-services

# Franchises ou marques maison, la bataille des modèles

**D**errière la transformation des stations-services en lieux de restauration, une autre bataille se joue : celle des modèles. Faut-il s'appuyer sur des marques fortes comme Burger King ou tout internaliser ? Miser sur des burgers ou des sandwiches ? Intégrer une boutique ou ne faire que de la restauration ? Les acteurs du secteur testent des stratégies radicalement différentes.

### 1. MARQUES FORTES ET MARQUES MAISON

Ces développements suivent plusieurs approches. Certains réseaux, comme EG Group, misent sur des marques internationales en franchise, comme Burger King ou KFC, qui ont une force d'attraction

importante, surtout sur les autoroutes. Q8, de son côté, suit une stratégie voisine basée sur des partenariats avec Delhaize et Panos, lequel fournit viennoiseries et sandwiches. La Lorraine a aussi développé Deliway, une approche voisine, plus centrée sur le chaud (pizzas à réchauffer, ciabatta,...), utilisé par Lukoil. Le recours à Noahs est moins une affaire de marque que de concept flexible clef en main, modulaire, d'offres de repas, avec une approche digitale comparable à celle des machines du fast-food (McDonald's, Burger King,...). D'autres estiment que ces commerces font partie de leur core business et le développent en interne. C'est l'approche de Circle K, qui transforme chez nous les stations TotalEnergies selon cette stratégie. Il a aussi conçu Frit Autentic, sa propre chaîne de restauration. À long terme, toute l'offre portera la marque Circle K. L'approche est

identique pour Bruno Foodservice (Bruno Group), Shell Café, Breakpoint Foodstation (G&V), tous misent sur des concepts maison.

### 2. LE HAMBURGER ROI, MAIS...

Les offres de restauration s'acheminent vers des repas chauds sur place, bien au-delà des sandwiches. Le défi est de coller aux goûts des clients. Tous ne sont pas à la recherche de hamburgers, qui semblent devenir l'élément central de l'offre qui se développe surtout sur les autoroutes. Le goût pour le hamburger frites s'explique, selon Sarah Pillen, shop & dealer performance manager chez Q8, car « proportionnellement, nous avons plus d'hommes. Nuance : les frites sont peu vendues hors des autoroutes. »

« Même si tout le monde n'est pas à la recherche de hamburgers, ce plat répond à une partie importante de la demande. Nous observons toutefois un intérêt croissant pour les options plus saines et plus équilibrées. » L'ambition de Q8 est d'attirer davantage de femmes, plus sensibles à ce type de plat.

Le Bruno Group se distingue en misant sur la touche italienne. « C'est une entreprise familiale, les patrons sont d'origine italienne, ils ont pensé : pourquoi ne pas vendre des pizzas ? », dit Rudi Moesen, porte-parole du groupe. Les stations proposent beaucoup de produits et de plats italiens. « La semaine dernière, nous avons lancé le cornetto, des croissants fourrés. »

### 3. LA CUISINE SANS CUISINIER

Les concepts qui se développent sont généralement inspirés, sur le plan de l'organisation, par l'approche du fast-food, avec des plats standardisés, des procédures de préparation codifiées, qui ne nécessitent pas le recours à des cuisiniers. Cela limite l'utilisation de l'espace, denrée rare en station service. « En arrière-plan, le système doit fonctionner à toutes les heures, avec un niveau de personnel plus réduit hors des heures de pointe, en conservant un bon service » dit Joris de Jonghe, performance & procurement manager chez G&V. Le défi est d'améliorer l'offre en gardant les coûts sous contrôle. Il ne s'agit pas de doper la réputation des stations-services qui est de pratiquer des prix plus élevés, et de freiner la demande. « Notre réponse est de monter en qualité et en confort, le client est alors prêt à payer plus s'il a le sentiment d'en avoir pour son argent. » Il pratique le hamburger à la viande de Dierendonck à 12,95 euros, le fish and chips Jean de Mer à 16,5 euros. C'est une manière de monter en gamme.

### 4. SUPERMARCHÉ OU PAS ?

La partie magasin reste essentielle dans les stations, au-delà des articles propres aux

voitures et aux camions. Les approches varient selon les groupes et les enseignes selon les stratégies décrites plus haut (« marques fortes et marques propres »). Certains développent leurs propres magasins (Circle K notamment), d'autres signent des accords avec des enseignes comme Carrefour Express (Lukoil), avec Louis Delhaize (EG Group), ce qui renforce le rôle de superette de proximité. Un des accords les plus importants a été conclu entre Q8 et Delhaize. « À ce jour, le réseau compte 165 magasins Delhaize Shop&Go, dont 139 en Belgique et 26 au Grand-Duché de Luxembourg », indique Roel Dekelver, porte-parole de Delhaize. Surface moyenne : 150 mètres carrés. « L'assortiment met naturellement un

DODO (dealer owned et dealer operated). Par exemple, Q8 est un adepte, pour ses stations, du CODO. « Nous investissons dans la station et les services, nous confions l'opération à un partenaire », dit Sarah Pillen. « Nous avons un accord cadre avec des enseignes comme Panos ou Delhaize. Le gérant exploite ces shops dans ce contexte, avec également une relation contractuelle avec l'enseigne. »

Les stations « dealer owned » (110) sont libres d'ouvrir le commerce de leur choix, mais sont généralement automatiques, sans boutique.

Sur les autoroutes, Q8 a confié les opérations à Avolta (ex-Autogrill).



## Les concepts qui se développent sont généralement inspirés, par l'approche du fast-food, avec des plats standardisés, des procédures de préparation codifiées.

fort accent sur la consommation immédiate (boissons fraîches, salades, sandwiches, plats préparés, café à emporter, produits indulgence et snacks sains). En parallèle, nous proposons un assortiment limité mais complet, répondant aux besoins du quotidien, tant en produits frais (charcuterie, produits laitiers, fruits & légumes, boulangerie) qu'en épicerie sèche. »

### 5. PARTENARIATS ET SOUS-TRAITANCES

Le développement des magasins et des services de restauration ajoute une couche dans la complexité de la gestion des stations-services. Dans la profession, il y a plusieurs modalités : gestion en COCO (company owned, company operated), en CODO (company owned, dealer operated), voire en

EG Group mise des accords de franchise pour proposer de grandes marques de restauration. « En Belgique, tous les restaurants Burger King situés sur les autoroutes sont exploités en franchise », précise Pierre Hanon, general manager de Burger King Belgique. « Le franchiseur est bien Burger Brands Belgium, qui développe et encadre l'enseigne sur le territoire. »

Tout à l'inverse, G&V mise sur un développement et une gestion interne de ses Breakpoint (magasin et cafés) et Breakpoint Foodstation, ses restaurants en développement, avec des partenaires fournisseurs comme Conway. « Hormis une franchise pour les fish and chips avec Jean de Mer, une enseigne anversoise », précise Joris de Jonghe. Le Bruno Group est propriétaire de ses stations, développe lui-même son concept Foodcorner. Des franchisés assurent l'opération.



## 6. DÉVELOPPEMENT DE LA DIGITALISATION ET DE LA LIVRAISON

En développant l'offre de repas, les réseaux de carburant lorgnent de plus en plus la livraison à domicile ou au bureau. La digitalisation du processus de commande la rend possible. Elle élargit la clientèle des foodcourts, grâce aux livreurs comme UberEats, Deliveroo ou Takeway. De cette manière, ces stations deviennent alors des host kitchen. Le Bruno Group a même développé sa propre application pour commander. Ses franchisés assurent la majorité des livraisons. Cela permet de toucher une clientèle située dans le voisinage. Par exemple, Esso à Diegem (G&V), près de l'Otan, est située au cœur d'un zoning, avec une clientèle potentielle considérable, voisin de Zaventem. En général, ce service est plutôt en phase pilote. « Nous avons commencé avec Uber Eats, mais on verra comment ce service peut se développer », dit Joris de Jonghe. Q8 a choisi de travailler avec plusieurs services de livraison (Uber Eats, Deliveroo, Takeway). « Nous avons pas mal de livraisons pendant la journée et aussi pendant la nuit », dit Sarah Pillen. « Cela illustre la force d'être ouvert quand les autres ne le sont pas. Nous avons une vingtaine de sites ouverts 24 heures sur 24. »

**Robert van Apeldoorn**



*Quelle bonne affaire :*

# La station-service se transforme en QSR !

Grâce aux clients en mouvement, les pompes à essence taillent des croupières aux boulangeries de quartier et aux coffee-shops branchés. Le commerce hors carburant (*non fuel retail*) n'y est plus un simple service annexe, mais devient peu à peu une destination en soi. Une opportunité stratégique pour les acteurs de l'alimentation hors domicile.

**L**ongtemps perçues comme des escales techniques pour automobilistes pressés, les stations-service opèrent une mue radicale. Sous l'impulsion de nouveaux modes de consommation, elles se taillent progressivement une nouvelle place dans le paysage. Car si le consommateur actuel n'a plus le temps, il a (et aura toujours) faim.

Entre la fragmentation des repas et l'essor du commerce rapide, la demande pour le prêt-à-manger et le prêt-à-réchauffer, les bonnes vieilles pompes à essence, idéalement maillées sur le territoire, constituent des lieux susceptibles de satisfaire l'ensemble de ces besoins.

Les données comparatives 2024-2025 issues de Fullmoon, la plateforme propriétaire d'intelligence de marché de Gondola Foodservice, montrent une croissance globale certes modérée du *non fuel retail* (+1,4 %). Mais les variations reflètent des changements structurels dans les habitudes de consommation.

En tête du podium des ventes, les boissons non alcoolisées (31,2 %) creusent l'écart avec les boissons alcoolisées (20,9 %), catégorie elle-même bien installée devant la boulangerie (13,7 %). C'est un levier de marge souvent plus élevé que les produits préemballés.

À noter que, en termes de croissance, le segment des boissons se maintient grâce à quelques catégories en très nette progression. À l'instar des boissons chaudes (+16,1 %) qui, malgré un poids total relativement faible, mènent la plus forte croissance sur la période observée. Cela suggère un succès massif de l'offre café à emporter, souvent à haute marge et vecteur de fidélisation pour les conducteurs.

Les produits surgelés (+7,3 %) et laitiers (+6,7 %) enregistrent des performances commerciales qui laissent à penser que les stations-service sont de plus en plus utilisées pour des achats de dépannage sélectifs, au-delà du simple snacking. Quant aux boissons

non alcoolisées, soulignons que le bond décrit (+4,7 %) porte littéralement la tenue globale de la boutique.

## FINI LE SUPERMARCHÉ MINIATURE

À l'inverse, plusieurs catégories historiques marquent le pas, ce qui laisse à penser de nouveaux comportements d'achat liés aux aspects de prix ou de santé. Citons ainsi la plus forte baisse, en épicerie (Grocery, -9,8 %). Les clients délaissent probablement les produits d'épicerie basiques en station, sans doute jugés trop chers par rapport aux supermarchés classiques.

Les boissons alcoolisées, deuxième plus gros poste de recette, accusent une baisse significative (-4,3 %). Cela peut s'expliquer par un durcissement réglementaire en Belgique, dans un contexte de baisse de la consommation globale.

On constate par ailleurs une désaffection pour le « plaisir sucré » industriel, confiserie (-2,9 %) et biscuits (-1,4 %) s'émiettant, plausiblement au profit de la boulangerie fraîche. Il s'agit d'un phénomène souvent lié aux préoccupations de santé ou à l'inflation qui touche les petits plaisirs.

Autant de données qui signalent que le service l'emporte sur l'étalage,

le client venant nettement moins en station pour remplir son frigo que pour répondre à un besoin immédiat, voire pulsionnel. Les catégories qui requièrent une préparation ou une machine (boissons chaudes, boulangerie) surperforment les produits simplement posés en rayon.

Cela indique aussi que la consommation se polarise davantage, les plaisirs coupables (alcool, sucre, gras salé) reculant face aux catégories perçues comme plus fonctionnelles ou qualitatives (produits laitiers).

Tout cela évoque une mutation du modèle de la pompe à essence, passant d'un point de ravitaillement technique à une destination de proximité. Le futur des stations ne ressemble donc pas à une miniaturisation de supermarché, mais à un « lieu d'hospitalité rapide » et de réponse ciblée à des besoins ciblés.

## REVALORISER LA PROPOSITION DE VALEUR

À la lumière de ces statistiques, il apparaît plus clairement pourquoi les géants pétroliers s'intéressent soudainement autant aux bowls ou wrapps, aux cafés de spécialité et autres gourmandises réconfortantes. Parce qu'en transformant leurs sites en destinations de restauration, les détaillants du fossile ne font pas que monétiser des



**Le client vient nettement moins en station-service pour remplir son frigo que pour répondre à un besoin immédiat, voire pulsionnel.**

à-côtés ; ils gagnent en valeur intrinsèque. Une valeur appréciée des clients mais aussi des actionnaires.

Les investisseurs accordent une supériorité nette du secteur de la convenance sur celui de l'énergie traditionnelle, comme l'épinglent Thorsten De Boer et Szabolcs Nemes de Roland Berger. Une entreprise de restauration rapide bénéficie d'une valorisation entre 8x et 14x son profit opérationnel (EBITDA), contre un multiple de 5x pour Pétrole et Gaz. Autrement dit, à profit égal, une entreprise de fast-food vaut aux yeux des investisseurs entre 1,6 et 2,8 fois plus qu'une entreprise pétrolière.



Mais pour capter ce capital sympathie, les opérateurs doivent repenser l'agencement et le rôle de leurs produits. On ne gère pas un rayon de lubrifiants comme une offre alimentaire. Il convient de consolider et moderniser la proposition de valeur actuelle. « Cela implique une refonte des catégories de produits en fonction de leur rôle global et de leur potentiel, des catégories dites de destination aux catégories génératrices de trafic. Tout en renforçant les compétences en category management », notent les auteurs de *How retail and foodservice can unlock much-needed new income streams at fuel stations*.

Naturellement, la complexité opérationnelle du foodservice peut préoccuper les détaillants de carburant. Et c'est là que les acteurs de la restauration hors domicile ont une carte à jouer.

## VERS DES « FOOD-STATIONS »

Les exploitants de stations-services pourraient bien sûr transformer leur cœur de métier de manière organique. Mais cela impose de développer des capacités internes, et d'investir plus lourdement. Alors que des partenariats avec des acteurs spécialisés offrent de bons compromis.

Les partenariats réussis équilibrent les risques, les contributions et les récompenses, tout en tirant parti des forces complémentaires et des marques des partenaires.

C'est la formule pour laquelle a opté Fastned, le géant néerlandais des stations de recharge, lorsqu'il a mis en service les deux plus grands sites de son histoire à Gentbrugge. Derrière les fourneaux de son restaurant d'autoroute officie Vermaat, le groupe néerlandais spécialiste de l'exploitation de concepts foodservice dans des lieux à fort passage. « Les deux parties sont synonymes d'innovation et de qualité, ce qui est clairement visible à la fois dans l'offre alimentaire et dans les lieux », s'était

félicité Pieter Munten, managing director Belgium chez Vermaat. « Nous voulons faire passer l'expérience de voyage au niveau supérieur. »

consommation tout au long de la journée, du petit-déjeuner jusqu'au repas du soir, en passant par les en-cas et les pauses cafés », nous a expliqué Lotte Schouwenaars, Strategic Shop Manager Benelux chez



## On ne gère pas un rayon de lubrifiants comme une offre alimentaire : il faut consolider et moderniser la proposition de valeur actuelle.

Les avantages peuvent inclure un déploiement plus rapide de concepts éprouvés, des choix alimentaires plus contemporains, une meilleure rentabilité unitaire tant en cuisine qu'en salle, et un meilleur contrôle de la démarque inconnue. Avec près de 500 stations en Belgique, l'enseigne Q8 s'en montre plus que consciente. « Nous avons déjà bien entamé cette transition. En collaboration avec nos partenaires Panos, Delhaize, et NOAHS, nous développons un modèle de

Q8. « Nous progressons dans cette transformation, investissant notre énergie dans la création de formats capables de rivaliser avec les acteurs traditionnels du foodservice. »

**François Remy**





# Répertoire des grossistes belges

# Choisir son grossiste en Foodservice : par où commencer ?

Le grossiste alimentaire occupe une position centrale dans la chaîne de valeur du foodservice. Il assure l'interface entre les producteurs et industriels, d'une part, et les opérateurs – restauration commerciale et collective – d'autre part. En agrégeant les volumes, en structurant les assortiments et en organisant la distribution, il permet aux opérateurs de s'approvisionner efficacement, tout en offrant aux marques un accès direct à un réseau étendu de clients professionnels.

En Belgique, le marché des grossistes alimentaires compte 2.251 entreprises pour un chiffre d'affaires total de 12,46 milliards d'euros en 2024, en augmentation de 13 % par rapport à 2019. Ce périmètre inclut des activités non alimentaires, notamment le tabac, ainsi que du matériel. Après retrait de ces éléments, le marché strictement Food & Beverages représente environ 8,6 milliards d'euros. Ce marché ne se limite pas au foodservice : ces acteurs servent également des commerces de détail, des boulangeries, des boucheries ainsi que des particuliers via des formats de type cash & carry.

Derrière ces chiffres, la structure est claire : un marché fragmenté en nombre d'acteurs mais fortement concentré en valeur – les 14 premiers génèrent à eux seuls la moitié du chiffre d'affaires. À l'autre extrémité, 1.487 petits grossistes réalisent chacun moins d'un million d'euros de chiffre d'affaires.

Dans ce paysage, les grossistes jouent des rôles différenciés. Les acteurs généralistes, ou super-grossistes, tels que Sligro, Solucious, Conway ou Trendy Foods, se caractérisent par la largeur de leur offre – couvrant food et beverages – et leur capacité à adresser simultanément plusieurs segments de marché (Horeca, convenience, institutionnel, loisir). Leur modèle repose sur une logistique intégrée et une profondeur d'assortiment qui en font des points d'entrée privilégiés pour les volumes.

À leurs côtés, le marché reste structuré par des grossistes spécialisés. Des acteurs comme Horeca Van Zon, Horeca Totaal, Spuntini ou Agora Culinair se concentrent sur le marché Horeca avec une offre principalement food. Dans les boissons, des réseaux comme Prik & Tik ou BelBev jouent un rôle clé. Enfin, des grossistes hyper spécialisés, tels qu'Alfa Fish ou Ceges, se distinguent par une expertise produit, une profondeur d'assortiment et une forte proximité client.

Ce répertoire se concentre sur les principaux grossistes en Belgique, classés par chiffre d'affaires. Il reflète les acteurs généralistes qui concentrent les volumes et offrent la plus large couverture du marché. Pour un industriel, y être référencé constitue un point

de départ structurant pour construire sa distribution : pour un opérateur, une solution d'approvisionnement complète.

Cette lecture reste partielle. Une part significative du marché repose sur des grossistes spécialisés ou régionaux, souvent déterminants selon les catégories ou les segments. Le choix d'un grossiste dépend donc du positionnement du produit, de la cible et du niveau de couverture recherché.

Ce répertoire constitue un point d'entrée dans la compréhension du marché. Pour aller plus loin, Gondola Foodservice inclut une cartographie de l'ensemble des grossistes actifs, incluant les acteurs spécialisés et de niche.

**Amaury Marescaux**

## Important pour la lecture

- 1. Périmètre couvert.** Ce répertoire recense les grossistes livrant du food & beverage. Le turnover correspond au chiffre d'affaires officiel réalisé et déclaré sur le marché belge.
- 2. Marge nette.** Le profit net est calculé après déduction de l'ensemble des coûts – opérationnels, financiers, intérêts et impôts compris. Il représente ce qui reste effectivement dans les comptes de la société.
- 3. Chiffre d'affaires Food & Beverages.** Établi en collaboration avec la majorité des grossistes, ce chiffre n'est pas exclusivement lié au foodservice : il inclut également les livraisons au retail spécialisé, aux marchés à ciel ouvert, ainsi qu'aux particuliers (via les cash & carry, par exemple).
- 4. Croissances importantes.** Elles s'expliquent souvent par des acquisitions ou par l'intégration de nouveaux membres au sein d'une association ou d'une coopération – le chiffre d'affaires des deux entités n'ayant pas été consolidé dans les exercices antérieurs.
- 5. Solucious : lecture avec précaution.** Solucious fait partie du Colruyt Group, ce qui implique que certaines filiales reportées sous Colruyt LP peuvent également livrer au foodservice (ex. : Colruyt Professionals). L'allocation des coûts en est affectée. Le groupe, dans sa globalité, affiche une marge supérieure à la moyenne sectorielle et une santé financière solide.

## BIDFOOD

**FTE**

612

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 561,914,136

**Turnover 2023**

€ 561,836,141

**Turnover 2019**

€ 444,902,622

**Evol 2023-2024**

0.0%

**Evol 2019-2024**

+26%

**Net Margin**

2.9%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 533,818,429

**Contact**

info@bidfood.be

## PRIK & TIK

**FTE**

798

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Beverages

**Turnover 2024**

€ 480,572,010

**Turnover 2023**

€ 459,109,718

**Turnover 2019**

€ 384,436,046

**Evol 2023-2024**

4.7%

**Evol 2019-2024**

+25%

**Net Margin**

1.6%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 480,572,010

**Contact**

info@prikentik.be

## SLIGRO FOOD GROUP

**FTE**

885

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 400,495,034

**Turnover 2023**

€ 438,095,911

**Turnover 2019**

€ 126,319,277

**Evol 2023-2024**

-8.6%

**Evol 2019-2024**

+217%

**Net Margin**

-0.09%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 376,465,332

**Contact**

customerservice@sligro.be

## TRENDY FOODS

**FTE**

407

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 954,334,166

**Turnover 2023**

€ 951,968,391

**Turnover 2019**

€ 766,795,950

**Evol 2023-2024**

0.25%

**Evol 2019-2024**

+24.46%

**Net Margin**

1.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 312,000,000

**Contact**

info@trendyfoods.com

## SOLUCIOUS

**FTE**

586

**Market Segment**

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 272,757,135

**Turnover 2023**

€ 218,608,521

**Turnover 2019**

€ 130,209,895

**Evol 2023-2024**

24.8%

**Evol 2019-2024**

+109.47

**Net Margin**

-1.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 259,119,278

**Contact**

salessupport@solucious.be

## HUPPA

**FTE**

233

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Fresh Food

**Turnover 2024**

€ 230,994,658

**Turnover 2023**

€ 227,351,525

**Turnover 2019**

€ 158,459,557

**Evol 2023-2024**

1.6%

**Evol 2019-2024**

+45.78

**Net Margin**

1.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€ 230,994,658

**Contact**

hello@huppa.be

## CONWAY

### FTE

361

### Market Segment

Horeca, Convenience, Institutions & Leisure

### Product Category

Foods & Beverages

### Turnover 2024

€ 1,993,822,638

### Turnover 2023

€ 1,986,304,866

### Turnover 2019

€ 1,852,887,853

### Evol 2023-2024

0.38%

### Evol 2019-2024

+7.61%

### Net Margin

0.56%

### BE F&B Turnover 2024

€220,000,000

### Contact

info@conway.be

## ORESTO

### FTE

331

### Market Segment

Horeca & Institutions

### Product Category

Foods

### Turnover 2024

€ 166,870,492

### Turnover 2023

€ 149,321,200

### Turnover 2019

€ 117,814,823

### Evol 2023-2024

11.8%

### Evol 2019-2024

+41.64%

### Net Margin

4.36%

### BE F&B Turnover 2024

€150,183,443

### Contact

info@orestofoodpartners.be

## HORECA TOTAAL

### FTE

218

### Market Segment

Horeca

### Product Category

Foods

### Turnover 2024

€ 136,247,338

### Turnover 2023

€ 115,679,015

### Turnover 2019

€ 60,254,488

### Evol 2023-2024

17.8%

### Evol 2019-2024

+126.12%

### Net Margin

-2.1%

### BE F&B Turnover 2024

€129,434,971

### Contact

info@horeca-totaal.be

## PARTNERS SPIRITS

### FTE

40

### Market Segment

Horeca

### Product Category

Alcoholic Beverages

### Turnover 2024

€ 131,236,150

### Turnover 2023

€ 134,900,683

### Turnover 2019

€ 106,024,720

### Evol 2023-2024

-2.7%

### Evol 2019-2024

+23.78%

### Net Margin

0.4%

### BE F&B Turnover 2024

€128,611,427

### Contact

customer@partnerspirits.be

## HORECA VAN ZON

### FTE

110

### Market Segment

Horeca

### Product Category

Foods

### Turnover 2024

€ 127,808,699

### Turnover 2023

€ 123,497,922

### Turnover 2019

€ 79,906,259

### Evol 2023-2024

+3.49%

### Evol 2019-2024

+59.95%

### Net Margin

2.8%

### BE F&B Turnover 2024

€127,808,699

### Contact

info@vanzon.be

## BRUYERRE

### FTE

256

### Market Segment

Horeca & Institutions

### Product Category

Bakery & Confectionary

### Turnover 2024

€ 154,407,672

### Turnover 2023

€ 142,600,864

### Turnover 2019

€ 85,693,402

### Evol 2023-2024

8.28%

### Evol 2019-2024

+80.19%

### Net Margin

5.2%

### BE F&B Turnover 2024

€123,526,138

### Contact

nossegem@bruyerre.be

## VAC

**FTE**

101

**Market Segment**

Convenience

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 150,327,391

**Turnover 2023**

€ 114,445,088

**Turnover 2019**

€ 96,660,773

**Evol 2023-2024**

31.35%

**Evol 2019-2024**

+55.52%

**Net Margin**

0.9%

**BE F&B Turnover 2024**

€120,261,913

**Contact**

info@group-vac.be

## HORECA LOGISTICS SERVICES

**FTE**

245

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Beverages

**Turnover 2024**

€ 100,931,666

**Turnover 2023**

€ 95,883,363

**Turnover 2019**

€ 81,505,999

**Evol 2023-2024**

5.27%

**Evol 2019-2024**

+23.83%

**Net Margin**

1.3%

**BE F&B Turnover 2024**

€100,931,666

**Contact**

info@hls.be

## CLAES DISTRIBUTION

**FTE**

108

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 125,187,909

**Turnover 2023**

€ 129,374,438

**Turnover 2019**

€ 72,685,801

**Evol 2023-2024**

-3.24%

**Evol 2019-2024**

72.23

**Net Margin**

7.17%

**BE F&B Turnover 2024**

€100,150,327

**Contact**

info@claes-distribution.be

## BIOFRESH

**FTE**

133

**Market Segment**

Horeca & Institutions

**Product Category**

Foods & Beverages

**Turnover 2024**

€ 107,898,350

**Turnover 2023**

€ 97,394,431

**Turnover 2019**

€ 77,504,764

**Evol 2023-2024**

10.78%

**Evol 2019-2024**

39.22%

**Net Margin**

1.56%

**BE F&B Turnover 2024**

€97,108,515

**Contact**

info@biofresh.be

## HGC HANOS

**FTE**

268

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 103,891,238

**Turnover 2023**

€ 91,082,989

**Turnover 2019**

€ 77,893,431

**Evol 2023-2024**

14.1%

**Evol 2019-2024**

33.38%

**Net Margin**

3.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€93,502,114

**Contact**

receptie\_antwerpen@hanos.be

## SPUNTINI

**FTE**

189

**Market Segment**

Full & Quick Service Restaurants

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 94,275,679

**Turnover 2023**

€ 90,746,368

**Turnover 2019**

€ 50,812,060

**Evol 2023-2024**

3.9%

**Evol 2019-2024**

85.54%

**Net Margin**

3.7%

**BE F&B Turnover 2024**

€89,561,895

**Contact**

info@spuntini.be

## QUALIFOODS

**FTE**

152

**Market Segment**

Quick Service Restaurants

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 85,963,448

**Turnover 2023**

€ 47,052,940

**Turnover 2019**

€ 41,551,784

**Evol 2023-2024**

82.7%

**Evol 2019-2024**

106.88

**Net Margin**

5.9%

**BE F&B Turnover 2024**

€77,367,103

**Contact**

info@qualifoods.be

## I.L.I.S

**FTE**

84

**Market Segment**

Quick Service Restaurants

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 77,006,588

**Turnover 2023**

€ 72,353,438

**Turnover 2019**

€ 46,076,232

**Evol 2023-2024**

6.4%

**Evol 2019-2024**

67.13%

**Net Margin**

4.4%

**BE F&B Turnover 2024**

€77,006,588

**Contact**

mkt@ilis.be

## AGORA CULINAIR

**FTE**

67

**Market Segment**

Horeca

**Product Category**

Foods

**Turnover 2024**

€ 58,618,692

**Turnover 2023**

€ 67,665,441

**Turnover 2019**

€ 68,300,947

**Evol 2023-2024**

-13.4%

**Evol 2019-2024**

-14.18%

**Net Margin**

2.5%

**BE F&B Turnover 2024**

€58,618,692

**Contact**

info@agoraculinaire.be

## FIXMER

**FTE**

159

**Market Segment**

Convenience

**Product Category**

Beverages, Confectionary, Sweet & Salty Snacks

**Turnover 2024**

€ 970,480,920

**Turnover 2023**

€ 875,426,790

**Turnover 2019**

€ 945,101,681

**Evol 2023-2024**

10.9%

**Evol 2019-2024**

2.69%

**Net Margin**

-0.17%

**BE F&B Turnover 2024**

€25,000,000

**Contact**

info@fixmer.be

## MOWI

**FTE**

303

**Market Segment**

Institutions

**Product Category**

Fish

**Turnover 2024**

€ 234,257,451

**Turnover 2023**

€ 232,166,492

**Turnover 2019**

€ 230,546,182

**Evol 2023-2024**

0.9%

**Evol 2019-2024**

1.61%

**Net Margin**

1.57%

**BE F&B Turnover 2024**

€23,425,745

**Contact**

brugge@mowi.com

## VOLCKAERT - SOETENS

**FTE**

43

**Market Segment**

Convenience

**Product Category**

Beverages, Confectionary, Sweet & Salty Snacks

**Turnover 2024**

€ 312,341,136

**Turnover 2023**

€ 302,619,204

**Turnover 2019**

€ 192,948,295

**Evol 2023-2024**

3.2%

**Evol 2019-2024**

61.88%

**Net Margin**

0.3%

**BE F&B Turnover 2024**

€15,617,057

**Contact**

order@cabvs.be

# Gondola Foodservice a un cadeau pour vous !

Scannez le QR code  
pour savoir ce dont il s'agit...



Ce magazine « Gondola Foodservice » #1 est édité par Retail Today NV

**Éditeur responsable** : Pierre-Alexandre Billiet - Retail Today NV  
Woluwelaan 100, 1830 Machelen - +32 (0)2 616 00 00 - info@gondola.be  
CEO Gondola Foodservice : Amaury Marescaux

**RÉDACTION** - Contact : redac@gondola.be  
Rédacteur en chef : Christophe Charlot  
Rédactrice en chef adjointe : Lisa Goethuysen  
Journalistes ayant collaboré à ce magazine : François Remy, Xavier Beghin,  
Ghita Jazouli, Robert Van Apeldoorn, Philippe Beco, Emilie Van De Poel.

**STUDIO** : Maiko Studio - Wendy Herbrand  
**PHOTOGRAPHIE** : Bruno Fahy, iStockphoto, Belga Image, PG  
**IMPRESSION** : Daddy Kate

**RÉGIE PUBLICITAIRE** - pub@gondola.be  
Managing partner : Frederik Matthys  
Head of sales media : Thijs Devos  
Media sales : Emilie Delval, Niels de Keijzer

**PARTENAIRES**  
Merci aux partenaires qui ont prêté main forte à la réalisation de ce premier magazine Gondola Foodservice : Horeca Brussels et la Fédération des Cuisines Collectives Wallonie-Bruxelles.

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.  
Mai 2026

› Verschijnt ook in het Nederlands.



**VOULEZ-VOUS  
COMPRENDRE LE CŒUR  
DU FOODSERVICE ?**

**BLOQUEZ VOTRE 1<sup>ER</sup> OCTOBRE  
POUR ASSISTER AU CONGRÈS GONDOLA FOODSERVICE**

---

**[WWW.GONDOLAFOODSERVICE.BE](http://WWW.GONDOLAFOODSERVICE.BE)**

*The Cube*

**THE SOFTWARE  
IS LIVE, LET'S  
PLAY NOW**



## **Our unique data model for deeper insights**

We're proud to introduce GFS CUBE. In partnership with Sparkers, a leader in SaaS for gaming, we've developed a unique data model that brings together financial, transactional, and behavioral data from more than 40 different sources.

As the only player offering this level of integration, we give you a powerful tool to uncover your own insights, spot emerging trends, and steer your strategy with confidence fully data-driven.

**[gondolafoodservice.be/consulting](https://gondolafoodservice.be/consulting)**