

# La bataille des box repas

Par **Jeroen de Preter**

**Alors que la multinationale HelloFresh voit le cours de ses actions plonger, l'entreprise belge Foodbag est en pleine expansion, sans être pour autant la moins chère.**

Un chiffre d'affaires de 7,6 milliards d'euros et plus de 120 millions de repas commandés dans le monde. Tel était, en résumé, l'exercice 2022 de HelloFresh, le géant allemand de la box repas. Une année exceptionnelle pour l'entreprise, mais par la suite, le chiffre d'affaires et le nombre de commandes ont progressivement diminué. Selon les résultats annuels publiés récemment, si la marge bénéficiaire a de nouveau enregistré une hausse en 2025, le chiffre d'affaires, lui, a continué de reculer. Un déclin qui se répercute dans le cours de l'action, qui valait encore, fin 2021, 90 euros, et ne dépasse plus les quatre euros aujourd'hui.

Que s'est-il passé? L'explication la plus évidente tient en un mot: la concurrence. HelloFresh, fondée en 2011, était un pionnier. Le concept – une boîte livrée à domicile contenant (presque) tous les ingrédients pour préparer un repas sain et frais –

a immédiatement séduit le public. Dès 2016, l'entreprise a rejoint le cercle restreint des licornes européennes: à l'instar de Spotify, elle était une des jeunes entreprises européennes dont la valorisation avait atteint en un temps record le milliard d'euros.

Ce succès a inspiré d'autres acteurs. A peine trois ans après HelloFresh, débarquait Marley Spoon, également en Allemagne, qui reste aujourd'hui l'un de ses principaux concurrents à l'échelle mondiale. Peu après, les box repas ont fait leur entrée dans les supermarchés traditionnels. Depuis une dizaine d'années, ils font partie de l'offre de chaînes comme Colruyt, Carrefour et Delhaize.

### **Le coup de pouce de la pandémie**

Survint alors la crise du coronavirus. Les restaurants restant fermés, l'économie des livraisons à domicile a explosé. Pour HelloFresh, 2020, première année de la pandémie, fut marquée par une croissance spectaculaire. L'entreprise a vu son chiffre d'affaires doubler en un an, mais il s'est avéré qu'elle avait alors atteint son pic. La crise sanitaire fut suivie



**Alors qu'elle valait plus de 90 euros fin 2021, l'action HelloFresh n'en vaut plus que quatre aujourd'hui.**



GETTY

d'un retour à la normale et, très rapidement, d'une inflation rarement observée. De nombreux consommateurs ont commencé à restreindre leurs dépenses. Selon Pierre-Alexandre Billiet, CEO du centre d'expertise *retail* Gondola, l'argument du prix est alors redevenu, pour beaucoup, plus important que celui de la commodité. «Dans les supermarchés, une guerre des prix s'est engagée, développe-t-il. En réponse à l'inflation, les prix ont baissé, surtout dans notre pays. Entre-temps, les supermarchés se sont également mis à proposer une large gamme de box repas à des prix nettement inférieurs à ceux

de HelloFresh. N'oublions pas non plus que les coûts de livraison à domicile ont fortement augmenté dans le même temps.»

### Plus vraiment «fresh»

Mais selon Pierre-Alexandre Billiet, le prix n'explique pas tout. HelloFresh, affirme-t-il, n'est plus aussi «fresh» qu'auparavant. «Cela vaut tout autant pour d'autres entreprises de livraison de colis, comme Amazon et Alibaba, précise-t-il, mais ces entreprises obéissent à d'autres logiques. Chez Amazon et Alibaba, il s'agit d'économies d'échelle, de marges très faibles et de prix bas.

Cette logique ne peut pas être transposée telle quelle aux fournisseurs de paniers-repas. Pour commencer, le produit – des aliments frais – est plus difficile à industrialiser à grande échelle que des produits pour lesquels la fraîcheur est moins déterminante. Mais les attentes des clients sont aussi totalement différentes. Le prix est un argument, mais ce n'est pas le seul. L'expérience, la commodité, la confiance et l'ancrage culturel sont tout aussi importants. En appliquant les règles du commerce électronique aux box repas livrées à domicile, comme l'a fait HelloFresh, ces dimensions ont été perdues de vue.» ...

# Alimentation

... La thèse de Pierre-Alexandre Billiet est renforcée par le succès d'un autre acteur. Dans un marché qui ne croît quasiment plus, l'entreprise belge Foodbag, intégrée depuis l'an dernier au groupe Colruyt, affiche encore des chiffres de croissance solides. Selon les données de Foodbag, le nombre de commandes a augmenté de 30% l'an dernier par rapport à 2024. L'année d'avant, cette croissance atteignait même 40%. Et ce succès n'est pas dû à une politique de prix bas. Pour une boîte comprenant trois repas pour deux personnes, il faut compter environ 60 euros chez Foodbag, soit environ dix euros de plus qu'un panier comparable chez HelloFresh.

## Saucisse et compote de pommes

Un simple slogan résume ce qui distingue Foodbag: «Du durable. Du belge. Promis.» Les paniers contiennent principalement des produits locaux, issus de producteurs belges. Plus que chez ses grands concurrents, l'offre varie au rythme des saisons. Pour l'instant, cette approche ne suffit pas à détrôner le leader du marché – avec environ 50% de parts de marché, HelloFresh reste dominant, mais les chiffres montrent qu'il existe encore des possibilités de croissance. «Choisir entre HelloFresh et Foodbag, c'est choisir entre une multinationale grand public et un acteur local, pointe Pierre-Alexandre Billiet. Le caractère local est devenu un atout majeur, et Foodbag l'exploite très bien. On voit qu'ils connaissent leurs clients.»

Jessie Maras, CEO de Foodbag, décrit ce caractère local comme le fil conducteur de toutes les activités de l'entreprise. «Nous travaillons avec des produits d'ici, des recettes d'ici et des personnes d'ici, insiste-t-elle lors d'un entretien vidéo. C'est la grande différence avec nos concurrents. Nos recettes sont entièrement ancrées dans la culture culinaire belge, tout en intégrant les influences de la cuisine du monde. Nous savons que les Belges restent attachés à des plats comme la purée avec saucisse et compote de pommes. Mais nous savons aussi qu'ils apprécient les autres cultures culinaires. Nous donnons donc dès que possible à nos plats belges une touche exotique. Inversement, nous proposons aussi des plats issus de la cuisine du monde, auxquels nous apportons une touche belge.»

Selon Jessie Maras, cette proximité se retrouve également dans la politique

**«Le prix est un argument pour l'acheteur d'une box repas, mais ce n'est pas le seul.»**

de recrutement du personnel. Les livreurs de Foodbag parlent généralement la langue du client et sont souvent des retraités – des *flexi-jobbers*. La CEO précise que ce choix n'est pas tant motivé par l'avantage financier de ce statut que par la «connexion avec les clients». «Les plus de 65 ans ont une expérience de vie. Ils savent qu'il n'est pas judicieux de laisser une commande au soleil lorsque les clients sont absents. Si un client formule une remarque ou une plainte, ils la comprendront généralement mieux grâce à leur expérience. Et ils seront plus enclins à engager la conversation.»

## Potentiel de croissance limité

Et pourtant, Foodbag n'est pas la box repas la moins chère. «Cela signifie que nous ne toucherons jamais tous les Belges,



MICHELLE HENDERSON



BELGA

reconnait Jessie Maras. Nos clients nous choisissent parce qu'ils accordent de l'importance à la durabilité et à la santé, et sont prêts à payer un peu plus pour cela. Pour rester en contact avec eux, il m'arrive de participer aux livraisons. On constate alors qu'ils appartiennent en moyenne à une catégorie socioéconomique plus élevée et qui cherche surtout à se simplifier la vie, déjà bien remplie. Il s'agit très souvent de familles avec de jeunes enfants. Lors de ma première tournée en tant que CEO, j'ai vu au moins cinq nouveau-nés.» (rires)

La question est de savoir si Foodbag dispose encore d'un potentiel de croissance important, compte tenu de ses prix plus élevés et de son identité fortement attachée à la Belgique. Jessie Maras le pense, même si elle estime que la croissance sera probablement moins rapide que ces dernières années. «Les années de pandémie sont derrière nous, et la grande *hype* autour des box repas est passée, mais je suis convaincue qu'il existe encore un fort potentiel auprès des consommateurs qui souhaitent se simplifier la vie, de manière saine, locale et durable. Il y a notamment encore beaucoup de marge en Wallonie.»

«Nous avons également lancé l'an dernier Foodprepper, une box repas nécessitant moins de temps de préparation et pouvant constituer une solution pour les jours où le temps manque encore plus. Il y a toujours une partie de la préparation du repas à faire soi-même, mais cela ne dérange pas la plupart des Belges, bien au contraire. Ils manquent parfois de temps, mais ils aiment cuisiner. Le Belge aime éplucher lui-même ses pommes de terre, ne serait-ce que parce que cela lui donne le sentiment d'agir de manière saine et responsable.»

### Désert «mainstream»

L'acquisition relativement récente de Foodbag par le groupe Colruyt ouvre également de nouvelles perspectives de croissance. Il était déjà possible de retirer les box repas dans les points de collecte Collect&Go de Colruyt, mais cette intégration comporte néanmoins un risque, souligne Pierre-Alexandre Billiet: «Le groupe Colruyt avait jusqu'ici tendance, lors de ses acquisitions, à effacer totalement l'identité des nouvelles entités pour les aligner sur les valeurs du groupe. Or, je n'ai pas encore constaté cela avec Foodbag. Ils ont, pour l'instant, réussi à préserver ce caractère local et un peu exclusif.»



Pour composer ses menus, HelloFresh s'appuie sur une base de données de milliers de recettes.

**«Le Belge aime éplucher ses pommes de terre, il a le sentiment d'agir de façon saine et responsable.»**

Cet aspect est crucial, selon l'expert, qui revient sur le cas HelloFresh: «Contrairement à Foodbag, son produit n'est plus perçu comme quelque chose de particulier. L'entreprise s'est retrouvée dans ce que j'appellerais un "désert *mainstream*", un espace où le consommateur regarde avant tout son pouvoir d'achat. En réalité, cela revient à se confronter directement aux supermarchés, qui déploient aujourd'hui d'énormes efforts pour maintenir des prix bas tout en investissant dans la commodité des box repas et de la livraison à domicile. Je crains qu'il n'y ait plus de parts de marché à conquérir dans ce segment. La concurrence y est féroce, et la consommation alimentaire par habitant n'est pas amenée à augmenter dans les années à venir.»

HelloFresh reconnaît que les supermarchés ont fortement investi ces dernières années dans les box repas et la livraison à domicile, mais souligne qu'elle continue d'offrir des avantages uniques à ses clients. «Contrairement aux paniers des supermarchés, limités par l'espace en rayon et des contraintes logistiques, notre "rayon numérique" s'appuie sur une base de données de milliers de recettes, construite grâce aux retours directs des clients, déclare un porte-parole de HelloFresh. Grâce à cette approche, basée sur les données récoltées, nous proposons chaque semaine près de 60 recettes, ce qui nous place loin devant la concurrence. Là où un supermarché offre un produit statique, nous proposons une plateforme dynamique de découverte culinaire. Nous investissons actuellement dans une offre hebdomadaire encore plus large de recettes uniques et d'ingrédients de qualité, afin d'offrir à nos clients une plus grande liberté pour choisir des repas adaptés à leur mode de vie. Nous sommes convaincus que la catégorie des box repas en ligne continuera de croître à long terme.»

En février, HelloFresh a ouvert une boutique éphémère dans la gare d'Anvers-Central, avant de la déplacer à Utrecht. L'idée est que les navetteurs, qui, après le travail, n'ont plus ni l'énergie de réfléchir à leur souper ni de faire un détour pour faire des courses, puissent acheter de quoi cuisiner à partir d'une box repas. «Il est clair que HelloFresh est en pleine phase d'expérimentation», observe Pierre-Alexandre Billiet, mais l'entreprise ne semble pas avoir l'intention de multiplier ces boutiques éphémères: «Nous restons fondamentalement une entreprise *digital first*», conclut le porte-parole de HelloFresh. ●