

LE GOÛT DU CHANGEMENT, NOURRI PAR LES DONNÉES

Une expérience savoureuse, au sens propre du terme : voilà sans doute le qualificatif qui décrit le mieux notre entretien avec Annick Van Overstraeten (CEO) et Joost Vastenavondt (CGO) du Pain Quotidien. Mais derrière l'expérience culinaire se cachent des données et des processus extrêmement rationnels, qui permettent de réagir face à l'imprévu. Mesurer, c'est savoir. Et c'est créer des opportunités, aussi modestes soient-elles.

Annick Van Overstraeten, CEO du Pain Quotidien depuis juin 2020, est un nom bien connu dans le secteur de l'alimentation et de l'horeca en Belgique. Peu adepte des effets de manche, elle sait précisément où elle veut mener l'entreprise. « Pour créer véritablement de la valeur, il faut avoir ses données en ordre. » Depuis son arrivée à la tête de la chaîne de boulangeries, Le Pain Quotidien privilégie explicitement un modèle de franchise allégé, qui permet au groupe d'exploiter moins d'établissements en propre et d'accélérer sa croissance internationale. Son Chief Growth Officer, Joost Vastenavondt, l'accompagne dans le pilotage de ce projet et assure la mise en œuvre pratique de la stratégie de données sous-jacente.

L'ÂGE DE PIERRE ENTRE DANS L'ÈRE NUMÉRIQUE

Prévoir ce que le client consommera tel ou tel jour et adapter son activité en fonction de la demande, c'est un peu comme appliquer un modèle mathématique à une masse de données disparates. Comment cela fonctionne-t-il concrètement ?

Annick Van Overstraeten (AVO) : « Notre vision de la gestion des données est clairement perceptible dans la manière dont nous travaillons notre carte ("ingénierie des menus" ou "menu engineering"). Chaque jour, nous analysons avec précision le comportement des consommateurs dans nos plus de 220 établissements à travers le monde. Que commande-t-on à quel moment de la journée ? Quels plats plaisent moins ? Quels moyens de paiement sont utilisés ? Ces données nous permettent de cartographier les comportements et la consommation de nos clients, mais aussi d'essayer de les anticiper, avec des spécificités propres à chaque pays, bien entendu. Nous avons ainsi constaté que la mise en avant d'un plat en haut du menu, les dispositifs de nudge, le choix des couleurs et des photos ont bel et bien une influence sur ce qui est commandé. »

Joost Vastenavondt (JV) : « J'aime comparer notre menu à une ville. Il y a des endroits très fréquentés, des quartiers dans lesquels presque personne ne se rend et des coins que les gens recherchent délibérément. Cette connaissance détaillée nous aide à ajuster en permanence notre carte. Et nous cherchons à orienter la clientèle vers des produits qui rencontrent du succès et qui présentent un intérêt économique pour Le Pain Quotidien. »

AVO : « La photo de couverture d'un menu, par exemple, fait grimper les ventes d'un plat d'environ 20 %. Notre activité repose avant tout sur les cafés et les croissants. Pour une entreprise comme la nôtre, qui opère avec des marges relativement restreintes, chaque centime compte finalement. Mis bout à bout, ils peuvent faire la différence entre un bon et un mauvais trimestre. »

Adieu l'intuition... ou les données ne sont-elles finalement pas tant que cela la panacée ?

JV : « L'expérience menée autour de la planification du travail, à savoir "Combien de collaborateurs

faut-il mobiliser dans les prochains jours et à quels moments de la journée ? », a montré que les algorithmes d'apprentissage automatique, alimentés par une vaste quantité de données et quelque 320 paramètres relatifs à la fréquentation, aux ventes, aux activités périphériques, etc., ne pouvaient rivaliser avec l'expérience humaine et le jugement des responsables des établissements. Peut-être étions-nous trop en avance sur notre temps ? »

En tant que CEO de Lunch Garden, vous êtes parvenue à remettre la chaîne de restaurants sur le devant de la scène. Le programme de fidélité a joué un rôle crucial à cet égard. Fidéliser les clients était essentiel au succès de l'entreprise, mais impossible sans une connaissance approfondie de ces derniers ?

AVO : « Tout à fait. Nous avons également mis en place un programme de fidélité chez Le Pain Quotidien. En moyenne, plus d'un quart de nos clients sont membres du "Tartine Club". C'est un bon résultat, mais encore insuffisant. Certains établissements dépassent les 50 %, tandis que les points de vente situés dans des lieux plus touristiques enregistrent, logiquement, des taux nettement plus faibles. La connaissance de nos clients est cruciale, non seulement pour identifier leurs habitudes et leurs préférences et renforcer leur attachement à la marque, mais aussi pour tester de nouveaux menus. »

JV : « Il y a cinq ans, notre site web affichait un simple fichier PDF de notre carte. Il était même encore possible de commander par fax. En 2026, nous avons réalisé un véritable bond en avant et rattrapé notre retard. Nous mettons à la disposition de notre clientèle des applications d'e-commerce avancées, dont "Tartine Club", et nous disposons d'un système de caisse numérique qui nous permet notamment de détecter le pays d'origine de nos clients à partir de leur carte bancaire. Ils choisissent la langue du menu grâce aux codes QR, ce qui nous fournit également des informations sur leur origine. Et je pourrais citer bien d'autres exemples encore. »

AVO : « Si nous n'avions pas mené en parallèle les projets de numérisation et de gestion des données il y a cinq ans, Le Pain Quotidien aurait aujourd'hui quasiment disparu. »

« NOUS N'AVONS RECOURS À L'IA QUE SI ELLE EST EN MESURE DE GÉNÉRER UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT DIRECT. »

Annick Van Overstraeten
CEO - Le Pain Quotidien



« OSEZ TESTER. ET OSEZ ÉCHOUER. MAIS FAITES-LE RAPIDEMENT! »

Annick Van Overstraeten
CEO - Le Pain Quotidien

La prochaine étape consiste à intégrer pleinement l'ensemble des flux de données et à en approfondir l'analyse afin d'identifier des interactions susceptibles d'optimiser davantage nos services, notre offre et notre fonctionnement interne et externe, partout dans le monde. Il nous reste maintenant à achever de convaincre notre CFO de cette nécessité. Une gestion intégrée des données requiert en effet des investissements considérables, alors que le retour sur investissement ne se reflète dans les chiffres qu'à moyen terme.»

Le groupe, au niveau mondial, repose à 85 % sur des franchisés répartis dans une vingtaine de pays. Tout le monde adhère-t-il à cette stratégie numérique axée sur les données?

AVO : « Les données sont des chiffres objectifs qui contribuent à démontrer l'efficacité d'une stratégie. Il s'agit donc de l'outil de persuasion le plus puissant. Nous n'imposons rien à nos franchisés. La Belgique fait office de laboratoire pour le groupe. Ce qui fonctionne ici a de fortes chances de fonctionner ailleurs également. Et nous prenons le temps de convaincre les personnes concernées. »

JV : « "Alain.AI", notre banque de données de recettes (en référence à Alain Coumont, fondateur du Pain Quotidien en 1990), illustre parfaitement ce pouvoir de persuasion basé sur des faits. Grâce à l'intelligence artificielle, nous avons pu inventorier et rendre accessibles à nos franchisés du monde entier toutes les recettes développées au cours des 36 dernières années, avec la possibilité de les convertir dans les systèmes de mesure américain et métrique. Ainsi, un opérateur au Mexique qui souhaite préparer une salade printanière destinée à des femmes de 35 à 45 ans et respectant un coût matière de x %, peut piocher une recette dans la base de données et, s'il le souhaite, l'adapter à son public à l'aide de ses équipements de cuisine locaux. Cette base de données a rapidement séduit en raison de son contenu disponible à la demande et de son utilisation simple et interactive. »

AVO : « Le chef au Mexique n'a désormais plus besoin de consulter un confrère basé à Bruxelles. Il peut interagir directement et dans sa propre langue avec le "jumeau numérique" ou la "copie virtuelle" de notre fondateur, dans le respect de l'ADN du Pain Quotidien. Nous transposons actuellement le succès de "Alain.AI" à "Audrey.AI" (en référence à Audrey Machuret, responsable de la franchise à l'international). Il s'agit d'un guide numérique destiné aux franchisés qui souhaitent ouvrir un nouvel établissement et que nous accompagnons de manière interactive à chaque étape du projet, de l'idée initiale à l'ouverture. Au cours des dernières décennies, 15 nouveaux restaurants ont ouvert dans le monde. Grâce à "Audrey.AI", sept ont déjà vu le jour ces deux dernières années. Cela veut tout dire, non? »



ATTENTES ET DÉFIS

Quelles sont les limites des données? De nombreuses entreprises souhaitent réaliser rapidement des gains d'efficacité grâce à l'IA et à la gestion des données. Dans quelle mesure ces attentes sont-elles réalistes?

JV : « La gestion des données, portée par l'IA, intervient dans tout ce que nous faisons chez Le Pain Quotidien et influence l'ensemble de nos activités : du menu et des écrans affichant les commandes en cuisine, à l'agencement des tables et au système de caisse dans le restaurant, en passant par les politiques RH et de franchise, la planification financière, la communication et le marketing. Toujours à condition que l'application présente un retour sur investissement clair. Il ne s'agit pas de recourir aux données simplement parce que nous disposons de données, ni à l'IA simplement parce qu'elle existe. La question n'est pas "pouvons-nous le faire avec l'IA?", mais bien "devons-nous le faire avec l'IA?" »

AVO : « La seule façon de savoir si une application est rentable, c'est de l'expérimenter. Prenons un exemple : dès qu'une commande arrive en cuisine, les cuisiniers voient immédiatement à l'écran de combien de temps



**« LA QUESTION N'EST PAS
"POUVONS-NOUS LE FAIRE AVEC L'IA?",
MAIS BIEN "DEVONS-NOUS LE FAIRE AVEC L'IA?" »**

Joost Vastenavondt
Chief Growth Officer - Le Pain Quotidien



ils disposent pour préparer le plat. La productivité s'en voit stimulée. Avec un flux de travail papier, il nous était impossible de mesurer ce type d'information, et encore moins de l'ajuster. En revanche, pour la gestion des stocks, le résultat ne semblait pas justifier l'investissement. Nous avons envisagé d'installer des caméras intelligentes dans les garde-mangers afin de savoir à tout moment de la journée, avec précision, quels ingrédients devaient être commandés en plus grande ou plus petite quantité. Nous avons finalement renoncé à cette idée en raison des coûts d'installation colossaux à l'échelle mondiale.»

JV : « A contrario, nous avons profondément transformé notre marketing. Alors qu'auparavant notre communication était essentiellement centrée sur les produits, nous mettons aujourd'hui l'accent sur l'expérience. Dans notre secteur, les campagnes d'affichage appartiennent au passé. Les réseaux sociaux sont devenus le canal privilégié. Nous publions dix contenus et, dans les trente minutes qui suivent, nous savons lequel performe le mieux, ce qui nous permet de construire la suite de notre stratégie. Chaque (!) avis, au total plusieurs centaines par jour, reçoit une réponse standard générée par un agent d'IA. Les questions plus complexes ou les réclamations sont traitées personnellement par des collaborateurs. Ne pas répondre aux avis est pénalisant et érode la fidélité des clients. De plus, cette base de données de plus d'un million d'avis, qui continue de s'enrichir, constitue une véritable mine d'informations sur les consommateurs. »

AVO : « Osez tester. Et osez échouer. Mais faites-le rapidement! »

La capacité à agir et réagir rapidement est-elle essentielle?

AVO : « Plus que jamais. Et la rapidité joue d'ailleurs dans les deux sens. On peut lancer une idée non seulement trop tard, mais aussi trop tôt. Pour autant, ce qui ne fonctionne pas aujourd'hui ne doit pas être abandonné. Il faut parfois lui redonner sa chance plus tard, lorsque le contexte est plus favorable. »

L'introduction de ces technologies a-t-elle fait évoluer les attentes au niveau des compétences des collaborateurs?

JV : « La réponse est simple : évidemment. Alors qu'il y a encore cinq ans, je devais rechercher à la fois un profil créatif pour la création de contenu et un spécialiste du marketing de contenu numérique pour gérer la communication sur nos réseaux sociaux, ces deux compétences sont aujourd'hui réunies dans un seul profil. »

AVO : « Dans toute cette histoire, l'attention portée à la sécurité des données est d'une importance capitale. Et cela commence par le facteur humain. C'est toujours là que le bât blesse. C'est pourquoi nous investissons massivement dans la sensibilisation et la formation, ainsi que dans le suivi des collaborateurs. Quels résultats obtiennent-ils, par exemple, lors des simulations de phishing? Dans quels domaines devons-nous redoubler d'efforts pour limiter les risques au maximum? »

»

**« COMMENT
LES DONNÉES
PEUVENT-ELLES
NOUS AIDER
À RÉGLER DES
PROBLÈMES
QUE NOUS NE
PARVENONS PAS
À RÉSOUDRE
SEULS ? »**

Joost Vastenavondt
Chief Growth Officer
Le Pain Quotidien

LA SUITE

Quelles sont les prochaines étapes ou priorités dans votre utilisation des données et de l'IA ?

AVO : « Aujourd'hui, nous analysons déjà de nombreux flux de données, mais de manière encore trop fragmentée. Chaque département travaille encore trop souvent dans son propre silo, avec son propre KPI de référence. Un gestionnaire de données doit approfondir et consolider davantage ces flux afin que nous puissions ajuster nos activités encore plus rapidement et plus finement. Le moment est venu de mettre en place une structure de gouvernance des données réfléchie. Encore une fois, notre modèle ("penny profit business") repose sur des marges bénéficiaires extrêmement réduites pour chaque produit vendu : chaque centime compte. Et dans le contexte économique difficile et imprévisible que nous connaissons aujourd'hui, c'est plus vrai que jamais. »

JV : « Au-delà d'identifier des pistes d'amélioration que les données peuvent apporter, nous cherchons aussi à savoir comment elles peuvent nous aider à régler des problèmes que nous ne parvenons pas à résoudre seuls. Comme évoqué précédemment, nous n'avons pas encore trouvé de solution concluante pour la planification du travail. Il est tout aussi difficile d'estimer le coût matière, qui représente plus de 30 % de l'ensemble de nos coûts. Quelle est la quantité minimale de saumon que nous voulons servir dans une salade sans compromettre le niveau élevé de qualité qui nous caractérise ? Nous souhaitons maîtriser parfaitement les portions de chaque plat tout en limitant au maximum le gaspillage et les déchets, notamment en intégrant des paramètres tels que les prévisions météorologiques. »

La standardisation représente-t-elle un autre grand chantier ?

AVO : « Aujourd'hui, chaque pays a sa propre définition du petit-déjeuner, avec des plats et des accents qui

lui sont propres. Cette diversité est devenue trop importante pour qu'un groupe comme le nôtre fonctionne de manière optimale. Autre exemple : équipez le personnel de salle de terminaux mobiles pour la prise de commandes et vous constaterez une nette hausse du montant moyen des commandes (upselling), avec à la clé une augmentation du chiffre d'affaires. »

JV : « La standardisation permet aussi de comparer automatiquement et correctement les données de différents établissements. À l'heure actuelle, cela demande encore un important travail manuel. Attention toutefois : standardiser ne signifie certainement pas jouer la sécurité à tout prix. Comme je l'ai déjà souligné, il faut aussi oser échouer. Les échecs offrent de précieuses leçons. »

Les franchisés et les collaborateurs ne se sentent-ils pas menacés dans leur autonomie ?

AVO : « De nombreux secteurs fonctionnent encore de manière très traditionnelle et perçoivent la digitalisation et la gestion des données davantage comme une menace que comme une opportunité. Nous aussi, nous revenons de loin. Les principales résistances proviennent très souvent des collaborateurs qui craignent le changement. Ils ne réalisent pas toujours à quel point il peut être motivant d'avoir davantage de temps à consacrer à leur clientèle, grâce à l'automatisation. Nous devons également prendre le temps de convaincre les franchisés, sur la base de faits étayés, de la valeur ajoutée d'une gestion réfléchie des données dans laquelle l'humain joue un rôle central. La technologie est là pour soutenir les équipes, pas pour les remplacer. Vous voyez, les données sont bien plus que des données : c'est une philosophie. Sans elles, il nous est impossible d'approfondir la relation avec nos clients tout en préservant la qualité. » ☐

**LE PAIN QUOTIDIEN
CHIFFRES CLÉS**

- **Fondation :** 1990, par Alain Coumont
- **Siège :** Bruxelles
- **+/- 220 restaurants/boulangeries** dans +/- 20 pays à travers le monde, dont +/- 30 exploités en propre (principalement en Belgique)
- **+/- 2300 collaborateurs** dans le monde (550 en Belgique)
- **Chiffre d'affaires consolidé du groupe :** 271 millions EUR (2025)
- **Chiffre d'affaires des restaurants belges exploités en propre :** 39,4 millions EUR (2025)
- **Bénéfice net du groupe :** 3,38 millions EUR (2025)

lepainquotidien.com

