



**Distributeur alimentaire sur 5 générations  
(1866-2002)**



**Par Nicolas Coupain  
Avant-propos de Pierre Battard**

# Battard, distributeur alimentaire sur 5 générations (1866-2002)

Par Nicolas Coupain  
Avant-propos de Pierre Battard

## Table des matières

Avant-propos	2
1. Introduction	8
2. Propriété terrienne et négoce de denrées coloniales (1866 – 1914)	8
3. D'une guerre à l'autre (1914 – 1945)	10
4. L'approfondissement du métier de grossiste et le passage au libre-service (1945 – 1966)	11
5. Se diversifier pour assurer la croissance : les premiers supermarchés (1967-1975)	14
6. Adaptation et professionnalisation (1975-1991)	16
7. À la croisée des chemins (1992-1993)	23
8. Le rachat par Vendex : la fin de l'indépendance, pour un projet ambitieux (1994)	24
9. Euphorie et désillusions (1994-2002)	26
10. Conclusions	29
Notes	31
Bibliographie	34
Cahier iconographique	35

Editions Sovilyx - Rue d'en bas, 4 7322 - Ville-Pommeroeul - ISBN 2-9600588-3-6 - EAN 9782060058833

Année de publication : 2009.

Publication disponible au format électronique sur [www.battard.be](http://www.battard.be)

## Avant propos

**Les Établissements Battard** ont fait partie du paysage hennuyer durant près de cent cinquante années. Les regroupements dans le commerce ont entraîné la disparition de l'enseigne commerciale et des bureaux au contraire des magasins et de l'entrepôt qui ont une nouvelle vie. J'ai voulu mettre à la disposition de ma famille, des anciens collaborateurs et des universitaires étudiant l'histoire économique, un texte résumant l'histoire de Battard et les archives que j'avais pu garder et que quelques anciens que je remercie vivement m'ont remises. Il me semblait préférable de confier la rédaction à un professionnel qui pourrait prendre la distance nécessaire et mettre en perspective cette histoire, somme toute locale, dans l'histoire du commerce belge au XXe siècle. C'est ainsi que le nom de Nicolas Coupain s'est imposé. Il avait écrit le livre somme de l'histoire de la distribution en Belgique paru en 2005<sup>1</sup>. Il ne s'agissait de faire ni une thèse ni même un récit complet et exhaustif à destination de quelques érudits. L'objectif était de brosser cette histoire avec un peu de détails pour en produire un texte sérieux et suffisamment ramassé. La question des archives s'est vite posée. Elles étaient bien insuffisantes pour faire un travail vraiment scientifique. J'avais gardé quelques cartons auxquels s'ajoutaient les albums de photos familiaux et quelques souvenirs. Lors du déménagement de la centrale vers Halle en 2002, je n'ai pas été consulté et je crois que beaucoup de choses ont disparu dans les poubelles de l'indifférence.

**Que soient remerciés** tous ceux qui, à mon appel, m'ont confié ou prêté leurs souvenirs parfois si émouvants comme cette lettre de mon grand-père à Hector Cauchies pour le féliciter et l'encourager à bien vendre le café Battard dans sa tournée de représentant. Diplômes, factures, photos, souvenirs de voyages et de foire de détaillants, plans de magasin, tableaux de chiffres d'affaires et de vente, tournées de clients, lettres de félicitations ou de plaintes de clients, photos d'inauguration de magasin, cérémonies de remises de médailles, une foule de documents m'est arrivée et s'ils ne sont pas repris ou évoqués ici, ils seront rendus à leur propriétaire

ou déposés, comme mes archives personnelles, au centre d'archives de la distribution de l'Université Libre de Bruxelles en compagnie de celle de GB et d'autres sociétés. On s'amusera en lisant les lettres que François Battard écrivait, fin du XIXe siècle, au greffier en chef du tribunal de commerce de Tournai pour se plaindre de la concurrence que lui livrait un grossiste qui voulait, comme lui, avoir un coq dans son sigle!

A le lire, je revis ces **années de plaisir et de travail** avec tous ceux avec qui j'ai travaillé et tous ceux dont le souvenir était encore vivace quand j'ai commencé. Je vais y consacrer ici quelques lignes qui n'auraient pas leur place dans un corps de texte académique. Certains sont cités dans mon texte et d'autres dans le suivant.

Mlle Alicia Hainaut avait été la secrétaire de mon père et travailla avec moi au début de ma carrière. Elle me raconta que le premier travail qu'elle dut prêter pour son patron, le directeur des achats, fut de tracer pour lui durant toute une journée et plus, des lignes dans son cahier d'achat. Voilà le travail de confiance que l'on donnait comme preuve d'essai à une **femme au début des années cinquante!**

Des histoires comme cela, il y en a mille qui ont fait les délices des dîners d'anciens et qui, empilés, revus, améliorés et augmentés, font la **toile des souvenirs communs d'une société et fondent sa culture**. En réalité, mes ancêtres et j'espère moi à leur suite, prêtons sincèrement attention et de manière individuelle à ceux qui travaillaient chez nous. L'attention voulait dire qu'une écoute nécessaire et sincère leur était naturellement acquise et que leur lieu et leurs conditions de travail nous étaient bien connus. Plus exactement, nous nous réjouissions de voir tous et chacun. Comment expliquer autrement l'émotion de ces chauffeurs et convoyeurs, la retraite arrivée, évoquant les tournées difficiles et lourdes en plein hiver, durant parfois deux jours, où ils devaient descendre les marchandises dans les caves des clients avant d'en reprendre les vidanges et de

revenir avec l'argent et les timbres ristournes dans une simple sacoche à Ville-Pommeroeul ? Comment comprendre autrement le sourire et les bonnes histoires que racontaient ceux qui toute leur vie avaient porté des charges lourdes dans le froid, dans le bruit de machine et dans des caves où les vapeurs d'eau et l'alcool embuaient l'atmosphère ? Il faut absolument continuer à célébrer ceux qui partent à la retraite et peut-être même ceux qui partent tout simplement.

**Il faut aussi avoir de bonnes chaussures** pour diriger une entreprise de distribution. La Noël et le Nouvel An se passent en magasin. Un verre de mousseux dans un gobelet en plastique dans le réfectoire d'un magasin vaut tous les champagnes du monde. La Saint-Nicolas se passe dans les entrepôts et les services, car c'est leur fête. Je confesse que les "sucrées" et les "triple sec" que l'on m'y offrait si gentiment m'assuraient de sacrées migraines. Les sourires en valaient la peine et on y apprenait la vérité de l'ambiance de l'entreprise. Paternalisme dépassé ? Mauvais alibi pour rogner sur les salaires ? Discours de façade ? Pas du tout ! Tout cela était sincère et le reste dans les entreprises qui ont encore cette culture. Toute cette ambiance personnalisée n'enlève rien au besoin de formation professionnelle, c'est évident. Au moment d'écrire certains souvenirs, ce sont à la fois, des visages et des réalisations qui reviennent à la surface. Dans cet avant-propos, je prends plaisir à évoquer les premiers.

L'histoire chronologique d'une société ne donne qu'une image tronquée de la réalité et du succès si elle n'arrive pas traduire **la confiance, l'amitié et le courage** que les dirigeants ont, à chaque génération, réussi à obtenir de tous. Que ceux que je ne cite pas ici ne m'en veuillent pas, ils sont trop nombreux.

A mon époque, nous avons tous eu confiance en Félix Biebuyck, qui seul, avec au départ une seule Coccinelle VW, monta les rayons **boucherie-charcuterie** de la maison et établit l'ensemble de la réputation des supermarchés dans le public et la profession. Il monta une formidable équipe de superviseurs

boucherie, de bouchers et de charcutières qui ont plusieurs fois valu à l'entreprise de figurer parmi les meilleures au classement des supermarchés selon le critère "service". Bien plus tôt dans l'histoire, on avait confiance en Jean Vercouter qui, cache-poussière gris, casquette sur la tête et crayon à l'oreille, contrôlait méticuleusement les réceptions, et dans Georges Mailleux qui recalculait des centaines d'inventaires. Jacques Dans, plus récemment, força aussi le respect de tous, il y avait de l'humanité dans sa manière de faire.

**Sourire ?** Comment ne pas rappeler celui d'André Cosyns qui après avoir dirigé les affiliés prit en charge l'expansion. Il remontait le moral à tous et ses histoires, vraies ou fausses, ont enchanté tous les dîners. M. Desmedt, gérant à Frasnes et à Kain donnait avec enthousiasme des conseils vinicoles appuyés à une clientèle qui s'en enchantait. Mme Pauporte, gérante à Anderlues, envoya des cartes de vœux à notre famille durant des années après sa retraite, Nous lui répondions avec une photo de nos enfants. Comme tant d'autres, elle les gardait précieusement et cela nous faisait vraiment plaisir. A Chapelle, on entendait dès l'entrée du magasin, les annonces boucherie que faisait M. Deroeck, chef boucher aimant la vente et son métier. On pourrait aussi rappeler des télévendeuses et le secrétariat des ventes, notamment Marie-José Taminiaux, sourire au téléphone et Jacques van den Berghe, qui dirigea les ventes.

**Plaisir ?** Avant l'usage des agences externes, la publicité a durant longtemps rimé avec dessin à la plume, photos de produits et imprimerie maison. Marcel Rousseau a tenu le crayon et l'appareil durant de longues années. On a créé comme cela, des centaines d'étiquettes de vins en trouvant des noms sur les cartes autour de Ville-Pommeroeul : Bois-Madame, Les Berlières...

Une vieille entreprise connaît souvent des **générations successives**. Ainsi, Arthur Dumont précéda aux achats son fils Paul qui fut l'autorité incontestable des cafés Battard et un acheteur compétent

et redouté. Chaque matin, il guettait ma disponibilité à déguster les mélanges de café. Cela se prenait froid et un crachoir en cuivre attendait notre verdict. Il avait commencé comme "gamin de course". André Hanocq dirigea les services techniques avec un énorme engagement. Ses archives furent précieuses et leur évacuation a dû soulager son épouse, qui des années durant, fit de la surveillance en magasin. André avait succédé à son père Alphonse que l'on voit sur la photo du centenaire. Il y avait aussi les frères et sœurs comme les trois Lestrade; Émile, Lucien, et Claire, les deux frères Brouette; Dominique et Christophe, les frères Lettelier; François et Pierre, les sœurs Dhaeyer; Germaine et Gisèle. Les nombreux membres des familles Flasse, Briquet, Boite, et sûrement bien d'autres.

Les supermarchés ont servi **d'agence matrimoniale**. Pourquoi résister aux charmes des vendeuses et des caissières, ont dû se dire beaucoup de gérants et de chefs bouchers. De nombreux couples se sont ainsi formés et ont fait leur carrière au sein de l'entreprise. Il fallut pas mal de doigté aux superviseurs pour gérer cela en terme d'horaire et d'affectation de magasin. Quand le superviseur était lui aussi concerné par son épouse, la direction des ventes arbitrait!

**Les prénoms.** Je me rappelle qu'avant la période des Franco, Jacky, Carmelo, Dany des années nonante, il y avait eu les Jean-Marie, Francis, Michel, Jean-Claude, André, William, Willy, José, Mirval, Clémentine, Gisèle, Lucie, Josette, Germaine et, bien avant encore et qui remontent à mon enfance, les Alphonse, Ulysse, Paulin, Camilla, Arthur, Anatole, Gustave, Gilbert, Edmond, Jules et Usmarine. La mode qui suivra les Kevin et les Noah nous fera-t-elle renaître les Oscar, Albert et Adolphine? Quand les noms étaient trop compliqués, ou par facilité, on arrangeait les choses. "Pierre le Suisse" aussi dit "El Suisse", et "Lucien l'électricien" furent connus comme cela.

Ces noms ont le parfum du temps passé. Comme **l'odeur puissante du café** pendant la torréfaction,

qui se répandait dans le village jusque dans la cour de récréation de l'école. "Tôt ou tard café Battard": ce slogan trotte encore dans la mémoire de ceux qui ont connu ces années où il passait en ritournelle sur les ondes de "Radio Luxembourg". On ne le croira peut-être pas, mais chaque magasin, chaque bureau, chaque cave, comme celles où travaillèrent Clément Lebailly et Luciano, avait son odeur reconnaissable entre mille.

**Les morts.** À combien d'enterrements de jeunes n'ai-je pas dû aller? Les pères étaient liés à ces jeunes adjoints gérants ou bouchers, fauchés à moto ou en voiture au retour du travail ou d'une soirée trop arrosée. On pense aussi à Henri Lestrade, balayé en vélo par un chauffard à quelques mètres de son domicile. Le cancer emporta en quelques semaines Émilienne Marlot et Jean-Claude Sporcq qui avaient, avec Serge Rullens par après, refondu toute l'informatique à la suite des débuts héroïques sous Anatole Lefebvre. Tristesse aussi en évoquant les effractions, les vols et tous ces traumatismes que la violence causait. On n'oublie pas.

**Diversité.** Pasteur protestant courageux et remarquable, témoin de Jéhovah souriant, émigré venu de l'est, italien de la deuxième génération, polonais, turc, marocain d'origine, Battard connaissait la plus grande diversité d'expérience et d'origine et c'était un grand enrichissement pour chacun. Il n'y avait que la viande qui était pur blanc-bleu belge!

**Sur la route.** Dans la distribution, on roule. On transporte, on visite les magasins et les clients. On va voir les fournisseurs et les concurrents. Une tournée de délégué pouvait compter 20 clients. Certains finissaient leur tournée avec le réconfort d'une Chimay bleue après la côte de Silenrieux qui se prenait en première vitesse tout comme l'entrée dans Beaumont. D'autres préféraient l'ajout d'un peu de genièvre dans le café le matin pour se donner un petit coup de fouet. On roule donc et on roule encore. Voici quelques noms, juste pour le plaisir des souvenirs: Fargo, Bedford, Morris, et Daf pour les

camions. Certains anciens se rappellent les associations des numéros de camions et chauffeurs. Ulysse, après la guerre, avec le 34 et le toujours souriant Yves Piette, le mari de Ginette du cash de Ville, avec le 120. Gaston Finet pouvait à cette époque démonter, réparer et remonter n'importe quel camion au monde.

**Les superviseurs**, ceux de l'expansion comme Paul Decaignies qui ont connu tous les terrains et les administrations communales ont aussi été des hommes de la route comme les marins des hommes de la mer. Ils ont connu des Citroën, des Renault, des Volkswagen, et certains même, des Mercedes, longtemps après la guerre cependant, car mes arrière-grands-parents et grands-parents qui avaient vu les Allemands deux fois vider leurs caves à vin n'en voulaient pas !

Roulaient aussi, ceux de la **sécurité et des services techniques**. La surveillance exigeait notamment une grande disponibilité et du courage et une bonne mémoire indispensable au vu du nombre de clés qu'ils devaient gérer. En supermarché, on arbore toujours un nombre de clés proportionnel à son importance ! Georges Delbaue était le grand gagnant.

Les anciens parlaient **patois**. Pourvu que ce trésor ne disparaisse pas. En patois, on se comprend tellement mieux. "I n'faut nié acaté cha" disait-on quand les échantillons de café étaient mauvais. Au patois et aux accents, ajoutons le vocabulaire maison. BOF, pour "beurre, œufs, fromage", qui désignait également, le personnel qui les préparait. Eux, c'était les BOF. Ghilain Riffaut dirigea ce service qui approvisionnait les détaillants en produits frais. On disait aussi, avec Edmond Briquet et Willy Fourdin, "travailler à vidanges" et "faire mallette". Les supermarchés avaient débuté sous le nom de "Cash 136", puis "Cash". On allait "au Cash" et même, pire "à Cash" comme "à Battard".

**Ouverture**. Voilà en distribution, un vrai mot magique. On ouvre ! On ouvre c'est donc que l'on grandit. On travaille des années pour avoir un terrain et

une autorisation, et enfin après des mois, des jours et parfois des nuits, l'ouverture est pour demain, le dépliant publicitaire est dans les boîtes, les meubles sont montés, les rayons sont remplis, et on vient écouter le patron, moi en l'espèce, faire son habituel discours où il va, comme chaque fois, remercier tout le monde, dire que c'est le plus beau et souhaiter bonne chance à chacun en rappelant qu'il faut faire attention aux détails. Dans le fond du magasin, on ne l'écoute pas et on profite déjà du cocktail offert par les fournisseurs en bavardant avec les délégués que la commune a envoyés pour faire bien. Ce furent de très bons moments. Tout le monde était sympa et nous étions tous fiers. Ceux des ventes et des implantations faisaient du bon travail. Ils s'appelaient Lermusiaux, Vertenoel, Quertainmont, Delhaye, Arnould et beaucoup d'autres. Il faudrait des pages et des pages pour décrire cette longue aventure de l'expansion des supermarchés, partie du Centre pour couvrir une bonne partie du Hainaut, puis du Brabant Wallon avant d'aborder la Flandre pour laquelle ils fournirent un fantastique effort sous la direction de Geert Gryson et des services techniques.

Pour remplir les magasins, il faut avoir acheté. Les **acheteurs** et leur administration régnaient sur la centrale. Michel Leclercq, Paul Dumont, Francis Vachaud, Henri Deroteleur, Franz Ackermans, Nicole Hubert, Daniel Vilain, Christine Ballenghien et José Gaillot avaient construit un assortiment juste et apprécié par les clients. Ils avaient compris que la demande dirige l'offre.

**Clients**. Il faudrait écrire un livre rien que sur les histoires de clients. Les "clients frontières", ceux chez qui c'était, paraît-il, si sale qu'il y avait des "moulons" sur leurs jambons, ceux qui partaient acheter leurs légumes au marché matinal et qui jouaient leur recette au tiercé, et ceux qui, la plupart, se sont crevés toute leur vie pour leur magasin et pour leur clientèle et ont vu la déferlante des grandes surfaces les marginaliser. Pour beaucoup, la foire annuelle des détaillants était une des seules sorties de l'année. Les clients m'appelaient "Monsieur Pierre", comme

auparavant, "Monsieur Michel" et puis "Monsieur Jacques", c'était comme cela dans l'entreprise et cela valut pour nos femmes, Madame Michel, Madame Jacques et Madame Pierre. Les clients avaient adopté la coutume interne. Le tutoiement ne s'est jamais vraiment implanté si ce n'est au sein du comité de direction.

Récemment, un policier devant lequel je passais distraitemment me fait un clin d'œil complice et amical. Une seconde d'hésitation et heureusement, je le reconnais. Sa femme avait tenu un Battard à Erbisoeul, on allait bientôt fêter la retraite et les anciens seraient tous conviés. Les clients étaient également de la famille.

Encore une courte anecdote qui les vaut toutes. En rue, une jeune femme m'interpelle. "*Monsieur, je vous reconnais, j'ai commencé chez vous comme étudiante à Wasmes, à Elouges et Nimy. Je gagnais mes*

*premiers salaires. Je suis devenue chanteuse lyrique et je fais de la programmation musicale*". Quels bons souvenirs, il y avait une si bonne ambiance!

Beaucoup des anciens de Battard sont heureux et épanouis dans leur nouvelle entreprise ou leur nouveau métier. Une partie d'entre eux se sont notamment retrouvés dans la franchise avec succès. Leur réussite et le fait de se revoir au détour du hasard font infiniment plaisir. **La vie continue.** Les souvenirs n'en sont que plus agréables à évoquer et je suis sûr que l'enfant qui est né un jour dans le réfectoire de La Louvière a été porté par la chance.

J'ai aimé diriger cette entreprise. Il y avait de **l'ambition, de la qualité et des valeurs partagées.** Les détails ne doivent pas occulter le principal. Nous avons su recruter des gens de qualité et des professionnels et, ensemble, nous avons écrit quelques belles pages de l'histoire de la distribution belge.

*Pierre Battard, avril 2009*



**Pierre & Jacques Battard**

<http://www.pdf-tools.com>

## 1. Introduction

L'analyse historique de la Société Battard, plusieurs années après sa disparition du paysage commercial belge, reste intéressante à plus d'un titre. Pour ceux qui y furent liés de près ou de loin, l'effort de mémoire apparaît légitime et permettra de conserver une trace ou d'appréhender son cheminement avec recul. Mais au-delà de cet aspect, cette démarche procure l'occasion de s'interroger sur des thèmes intéressants tout le secteur de la distribution (les conditions de la réussite, les modalités de la concurrence...), et même toute entreprise (l'adaptation, l'innovation, la culture d'entreprise, le poids des décisions historiques).

Battard resta une société familiale durant 128 ans, avant d'être englobée dans une multinationale étrangère. Durant la majeure partie de son existence, elle demeura fortement ancrée dans sa région d'origine et s'y forgea une bonne réputation. Elle connut une évolution assez typique de grossiste alimentaire s'adaptant au fil des décennies aux nouvelles techniques de distribution et se tournant progressivement vers la distribution intégrée. Après son ra-

chat, Battard se vit offrir de nouvelles opportunités d'expansion, tout en devenant largement tributaire de décisions prises loin de Ville-Pommeroeul, son berceau.

Ce parcours brossé à grands traits suscite nombre de questionnements : comment la gestion des affaires se transmet-elle d'une génération à l'autre ? Quels furent les ingrédients de la culture d'entreprise ? Quels furent les chemins possibles et les chemins empruntés pour s'adapter aux périodes de croissance ou de crise, aux mutations du métier de distributeur ou à l'internationalisation ? Quels furent les avantages et les inconvénients d'une société familiale fermée ? Qu'a-t-on à gagner ou à perdre lorsqu'on s'adosse à un groupe de taille et de culture différente ? Sur base des archives variées mais quelque peu claires-mées de la Société, de témoignages écrits et oraux et de sources publiées, nous tenterons d'apporter un éclairage sur ces questions, tout en suivant l'évolution des contours de l'entreprise, de ses métiers et de son organisation.

## 2. Propriété terrienne et négoce de denrées coloniales (1866 – 1914)

La famille Battard était installée à Ville-Pommeroeul depuis le début du XVIII<sup>e</sup> siècle. Le notaire Lehon, grand-père maternel de François Battard (1836-1891), était Régisseur des biens des Princes de Ligne, l'une des plus anciennes familles de la noblesse belge. À ce titre, la famille disposa progressivement de nombreuses terres agricoles dans la campagne environnante et les exploita directement ou par fermage.

Dans le prolongement direct de cette activité liée à la terre, François Battard commença l'exploitation d'une torréfaction de chicorée. Cette racine, tronçonnée en cossettes ou râpée, puis séchée, torréfiée et moulue, servait de succédané de café dans plusieurs régions du nord de l'Europe. Son usage s'était particulièrement développé depuis le blocus continental napoléonien de 1806 pendant lequel nos contrées

avaient connu une pénurie de café. François Battard reçut, le 15 avril 1867, l'autorisation communale de construire un bâtiment à cet égard. Une machine à vapeur de dix chevaux vint alimenter l'atelier en énergie. Fin octobre, la Société en nom propre naquit sous la raison sociale Battard-Lepoivre.

L'époque était particulièrement propice au démarrage de nouvelles activités. Le libéralisme économique était à son apogée en Belgique. La politique menée par les gouvernements libéraux favorisait la densification des échanges, grâce au démantèlement des droits et impôts grevant la circulation intérieure, à la suppression des octrois et à l'allègement des droits de navigation. La création de la Banque nationale en 1850 avait permis une stabilisation monétaire, alors que des centaines de kilomètres de voies de communication étaient en construction.

La consommation intérieure restait néanmoins faible, puisqu'une grande partie de la population agricole et ouvrière ne bénéficiait pas des fruits de la croissance<sup>2</sup>. Au contraire de l'industrie lourde, les secteurs du commerce, de l'artisanat et des métiers agricoles restaient dominés par les toutes petites unités, privilégiant le plus souvent la main-d'œuvre familiale<sup>3</sup>. Encouragés par la densification du maillage commercial et la circulation rapide des marchandises, de nombreux négoce en denrées coloniales virent le jour. Les négociants, ou commerçants de gros, bénéficiaient d'une position avantageuse, de par leur position centrale entre des producteurs et des détaillants de petite taille.

C'est cette voie que choisit François Battard lorsqu'il élargit son assortiment à une gamme d'articles importés (café, riz, chocolat) ou fabriqués localement (sucre, papier, savon). Outre la chicorée, certaines denrées étaient en outre transformées dans ses propres installations (froment, farine). Un inventaire de 1872 nous en offre un aperçu. Après quelques années de fonctionnement, Battard entreposait déjà plusieurs dizaines de tonnes de marchandises variées.

François Battard mourut en 1891, après 25 ans de direction. Il laissait à son fils, également prénommé François (1862-1947), une entreprise en pleine extension. Ce dernier allait par ailleurs s'illustrer dans la vie politique locale, puisqu'il allait être bourgmestre de Ville-Pommerœul de 1896 à 1946.

Durant le dernier quart du XIX<sup>e</sup> siècle, le secteur de la distribution connut de profondes mutations. Trois formes de distribution intégrée virent le jour : les grands magasins (le Bon Marché, l'Innovation, le Grand Bazar de la Place Saint-Lambert...), les coopératives (socialistes, catholiques et neutres) et les magasins à succursales (Delhaize Frères & Cie, Louis Delhaize, Le Monopole, Le Lynx...). Toutes reposaient sur la concentration des capitaux, la vente en masse à prix réduit, la suppression des intermédiaires, la division des tâches et le recours à la publicité<sup>4</sup>.

La firme Battard prit de l'ampleur en s'adaptant à cette nouvelle donne. La Société entama le soutirage des vins et la torréfaction du café. Elle érigea de nouveaux entrepôts à Ville-Pommerœul en 1905. Plutôt que de rester cantonnée au négoce pur, elle développa dans sa région un réseau de succursales à l'enseigne Battard. Le principe du succursalisme supprimait les intermédiaires pour desservir à partir de l'entrepôt central une multitude de petits magasins. Il permit au grossiste de s'insérer dans le tissu commercial des plus modestes bourgades, alors que la centralisation de la gestion favorisait une planification des implantations et une rationalisation des types de produits et de leurs prix. Les succursales étaient détenues par Battard et gérées par des appointés-commissionnés rémunérés en fonction de leurs chiffres de vente. Par ailleurs, des agents de vente rendaient régulièrement visite aux détaillants indépendants, en vue d'augmenter l'écoulement des produits.



Marque chicorée gauloise (1912)

Parallèlement, l'entreprise se construisit une image et une identité. En 1892, François Battard fils déposa au tribunal de commerce de Tournai, une marque au coq sur demi-sphère, pour l'apposer sur ses paquets de chicorée. En 1898, il fit la demande de pouvoir l'utiliser comme enseigne. Elle fut enfin apposée sur tous les articles à partir de 1906. En 1912, c'est la marque "chicorée gauloise" qui fut à son tour déposée. Une tête de Gaulois dans un médaillon transpercé par un glaive et par une massue vint tenir compagnie au coq préexistant.

### 3. D'une guerre à l'autre (1914 – 1945)

La Première Guerre mondiale et les privations qu'elle suscita laissèrent une empreinte indélébile dans les esprits belges. La distribution de marchandises importées s'opérait presque exclusivement par les organismes officiels de ravitaillement, alors qu'une économie de subsistance basée sur une production très locale s'était mise en place. La relance importante des "golden twenties" permit une augmentation du pouvoir d'achat et de la consommation, mais la crise des années 1930 consécutive au krach boursier de 1929 eut pour corollaire des faillites en chaîne, un chômage massif et une rechute du pouvoir d'achat. Les magasins à prix uniques tels que Sarma (1928) ou Uniprix-Priba (1934) apportèrent une réponse partielle à l'appauvrissement de la population. Mais si les prix de gros avaient baissé drastiquement durant les années 1930, les prix au détail n'avaient pas suivi une courbe aussi radicale<sup>5</sup>. Le nombre de petits détaillants à la recherche d'un salaire d'appoint explosa, ce qui provoqua une concurrence effrénée au sein d'un secteur déjà encombré. La tendance fut encore renforcée lorsque, sous la pression des classes moyennes, les autorités édictèrent une réglementation limitant le développement des grandes surfaces : la "loi cadenas" de 1937<sup>6</sup>.

On sait peu de choses sur l'organisation de la Société Battard pendant les guerres et entre celles-ci. François Battard participa en 1919 à la constitution à Bruxelles, d'une coopérative d'achat de grossistes, la Fédération des Négociants Belges en Denrées coloniales, réunissant quinze négociants dont Achille Courthéoux, Léon Bolle (L'Élan), Arthur Gouche (Galliez & Cie)... rejoints ensuite par Louis Delhaize, Heylen Frères, Eugène Huyghebaert, entre autres<sup>7</sup>. Ces grossistes étaient implantés dans toute la Belgique, de Couvin à Saint-Trond, et d'Hasselt à ... Ville-Pommerœul. Dans un contexte où la concurrence des nouvelles formes de distribution intégrée menaçait les patrons indépendants, on vit se créer de nombreuses associations d'achats de ce genre, mais celles-ci étaient souvent inorganisées et résistaient mal au souci d'indépendance de chacun des sociétaires. Toutefois, Battard s'appuya sur cette

coopérative d'achat jusqu'après la fin de la Seconde Guerre mondiale (1946). Certaines commandes étaient effectuées directement par la centrale, et les ristournes perçues chez les fournisseurs étaient réparties entre les coopérateurs. Dans d'autres cas, les grossistes obtenaient des remises de manière individuelle. La plupart des 180 fournisseurs répertoriés étaient belges (Comptoir du sel, Bougies de la Cour, Fabrique nationale de Cirages, De Beukelaer, Kwatta, Marie Thumas, Mercier cidre, Huileries anversoises, Tannerie Maroquinerie belge, Solvay...), mais des marques internationales faisaient déjà partie des assortiments (Lever, Cointreau, Dubonnet, Liebig, Vermouth Martini, Quaker Oats...)

En 1925, l'entreprise changea de forme, pour devenir la Société en nom collectif François et Michel Battard, sous l'appellation Établissements F. Battard. Michel Battard (1891-1963), représentant la troisième génération, entra en activité après la Première Guerre. Licencié en sciences commerciales et consulaires de l'Université de Gand, il avait passé quatre années au front et avait été cité à l'ordre du jour de l'Armée au combat de Regersvliet. La guerre terminée, il allait œuvrer pendant près de 45 ans au développement prudent, mais régulier de l'entreprise.

La vente en vrac des cafés Battard aux épicerie connut un important développement. Comme le montre l'en-tête de cette lettre de 1920, Battard se spécialisa aussi en vins et spiritueux, en bières étrangères, et en liqueurs fines distillées au siège, lequel disposait en outre d'ateliers de torréfaction et de fumaison de jambons.

Le charroi s'était motorisé. Une flotte de camions à pneus pleins et floqués de la marque "Battard" effectuait les tournées.



L'un des premiers camions Battard

Au niveau de la gestion des succursales, un contrat des années 1940 nous éclaire sur les modalités de collaboration entre le grossiste Battard et ses appointés-commissionnés. Le gérant signataire recevait un stock dont il était responsable, contre caution de 7.000 francs, et percevait une commission de 7% sur le chiffre d'affaires, après avoir rendu la feuille récapitulative des ventes tous les lundis. Il avait la charge des frais de commerce, et devait supporter les hausses ou les baisses de prix potentiels. La taxe pour le débit de boisson et les frais de publicité étaient à la charge de Battard. Celui-ci se réservait le droit d'effectuer des inventaires et des

contrôles. Manifestement, le grossiste avait l'ascendant dans la relation commerciale et dictait ses conditions aux détaillants. Un contrôle rigoureux semblait nécessaire pour minimiser les pertes dues aux vols et détournements en tous genres<sup>8</sup>.

La Seconde Guerre mondiale apporta à nouveau son cortège de privations et de désorganisation. Le château familial fut réquisitionné par l'occupant allemand, qui ne se priva pas de ponctionner les grands crus de la cave. Les activités commerciales se poursuivirent autant que possible: *"Rien n'avait été dérobé aux magasins de la Fabrique. Nagels, un marchand de légumes que l'on soupçonnait d'être un espion avait apposé partout des écriteaux en allemand: "entrée interdite" ... Au début de la guerre, Arthur Dumont allait en train à Anvers pour acheter du café, avec de l'argent liquide. Sel et sucre arrivaient par train et étaient conduits ensuite par attelage aux entrepôts"*<sup>9</sup>. Quelques pillages furent commis par des soldats allemands, comme à Saint-Ghislain, dans le magasin géré par Mme Estiévenart<sup>10</sup>.

#### 4. L'approfondissement du métier de grossiste et le passage au libre-service (1945 – 1966)

Après la guerre se mit en place un système de régulation du capitalisme – le fordisme – combinant une organisation du travail basée sur le taylorisme et sur la garantie donnée aux salariés d'un partage des gains de productivité. Ce système favorisa l'articulation entre production et consommation de masse, appelant l'émergence d'une distribution de masse. C'est sur ce modèle fordiste que reposa la croissance exceptionnelle des "trente glorieuses" (1944 – 1974)<sup>11</sup>. Les biens de consommation de moindre nécessité se diffusèrent de plus en plus largement et le parc automobile tripla. Le rôle du secteur tertiaire devint prédominant.

Dans ce contexte de modernisation rapide et d'émergence d'une "société d'abondance", les distributeurs belges s'efforcèrent de moderniser profondément leurs pratiques, en s'inspirant des méthodes avant-gardistes américaines<sup>12</sup>. Les principes du libre-service, du

discount (vente en masse avec des marges réduites), de la grande surface et de l'implantation périphérique révolutionnèrent la distribution belge et européenne. Supermarchés (1957), hypermarchés (1961), shopping centers (1968), grandes surfaces spécialisées virent le jour et se multiplièrent au cours des années 1960, à la faveur de l'abrogation complète de la loi de cadenas<sup>13</sup>. Les chaînes se lancèrent dans une réelle course aux ouvertures afin de couvrir le territoire le plus rapidement possible. Une large majorité des ventes au détail restait toutefois aux mains des commerçants indépendants, dont certains s'associèrent en réseaux, autour d'un ou plusieurs grossistes<sup>14</sup>.

Battard prit la forme d'une SPRL en 1949. Ce statut permettait d'avoir un gérant statutaire. La règle tacite voulait que le fils de la famille reçoive la majorité des actions afin d'éviter un éventuel évincement par un vote

des actionnaires<sup>15</sup>. Michel Battard fut actif dans l'entreprise jusqu'au début des années cinquante. Il avait opté pour une stratégie de croissance modérée et de pénétration des marchés connus. L'autofinancement restait largement de mise. Au décès de Michel Battard, en 1963, fut instauré un Conseil de Gérance, composé à l'origine de Jacques Battard, nouveau gérant statutaire, d'Édouard George, ingénieur civil marié à sa sœur Françoise et de Louise, veuve de Michel Battard.

Jacques Battard (né en 1920), diplômé de l'École de Commerce Solvay pendant la guerre, avait rejoint les troupes américaines lors de l'avancée libératrice. Enrôlé au début de la guerre, il fut démobilisé lors de la capitulation. Après le conflit, il effectua un long séjour en Amérique du Nord et Centrale. Si on ne peut pas parler d'un réel voyage d'études, il eut néanmoins l'opportunité de découvrir les formules de distribution américaines et de visiter des sucreries et des plantations de café en Amérique centrale. Lorsqu'il revint en Belgique, il se désola du caractère obsolète des installations de Battard<sup>16</sup>.

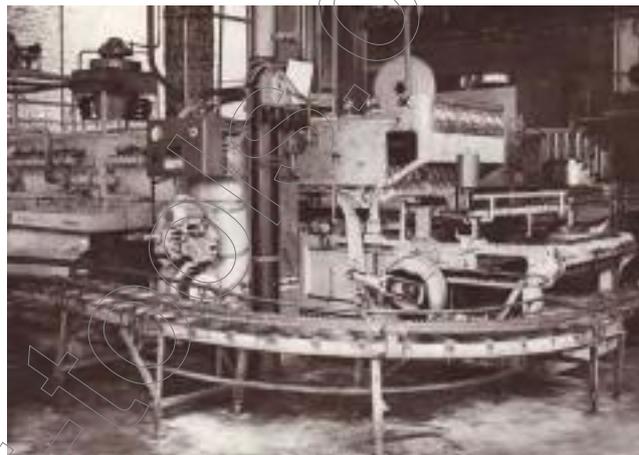
Contrairement à la période d'avant-guerre qui incitait à un certain conservatisme, le contexte des années 1950 exigeait de l'audace. Les concurrents n'avaient pas attendu et les grandes chaînes nationales, après avoir grappillé des parts de marché aux indépendants, finiraient tôt ou tard par s'attaquer à celles des acteurs de taille intermédiaire. Jacques Battard, devenu gérant-délégué en 1948, comptait pousser loin la modernisation des équipements et l'agrandissement du réseau.

L'activité de gros fut approfondie et repensée. Battard souhaita se positionner davantage comme conseiller en gestion envers les détaillants que comme simple fournisseur. Il mit sur pied des équipes spécialisées dont les missions allaient de l'étude des marchés à celle de l'établissement d'un point de vente prêt à fonctionner.

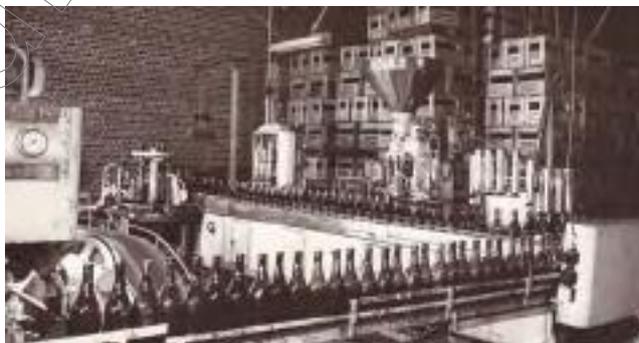
La nécessaire modernisation des équipements requérait des investissements importants et un recours plus large aux banquiers. Dans les années 1950 et 1960, les bureaux et entrepôts furent agrandis

plusieurs fois. Ces derniers s'étendaient sur 20.000 m<sup>2</sup> en 1966 et furent encore élargis l'année suivante.

On y ajouta une unité moderne de soutirage de vins (2 millions de bouteilles/ an) et une machine SIG à emballer le café au rythme de 4.000 paquets/ heure.



Machine SIG (1965)



Soutirage des vins (1965)

Un réel effort fut apporté au développement du stockage et de la vente des produits frais: beurre, œufs, fromages, fruits et légumes, charcuterie... La palettisation augmenta la productivité: 10.000 palettes étaient manipulées à grande vitesse par 7 élévateurs. L'assortiment comptait 4.000 références, et 200 tonnes de marchandises étaient expédiées chaque jour dans 500 points de ventes, convoyées par une flotte de 40 camions.

Pour gérer l'intensification des transactions, l'entreprise acquit en 1963 un ordinateur IBM à disques qui brassait plus de 50.000 cartes perforées corres-

pendant aux 500 livraisons quittant chaque jour l'entrepôt. Il s'agissait d'une première chez un grossiste en alimentation. Jacques Battard s'était laissé convaincre du potentiel de l'informatique par un ami assureur de la Royale belge. Au début de 1967, il fut procédé à la mécanisation de la comptabilité budgétaire, avec programmation de l'analyse des écarts.

La Firme alloua des budgets non négligeables au renforcement de sa marque, allant jusqu'à sponsoriser le tour de France en 1955 et 1956. Le slogan "Tôt ou tard, cafés Battard" retentissait au sein de la célèbre caravane. Le café constituait le cheval de bataille de la Maison, en tant qu'élément différenciateur par rapport à la concurrence.



Publicité des années 1959-1960

L'organisation commerciale s'appuyait sur un réseau de "voyageurs de commerce" dont le rôle était de convaincre un maximum de détaillants de référencer le plus grand nombre possible de produits Battard. Le "must" était le débauchage de détaillants affiliés à d'autres réseaux, tels que Delhaize, Spar, Bien-Être. Au-delà d'un traitement fixe, ces représentants percevaient des commissions : 0,5 à 2,5 % selon la catégorie de produits ; 0,25 à 1,85 franc par kilo de café,<sup>17</sup>... Pour convaincre leurs clients, les représentants disposaient d'une panoplie d'incitants : valises d'échantillons, réclames de quinzaine, réclames de kermesse, timbres à accumuler, ristournes trimestrielles, supports publicitaires offerts aux détaillants<sup>18</sup>. La région frontalière avec la France était intensément exploitée. En effet, la législation française obligeait les commerçants nationaux à vendre exclusivement du café des colonies (Territoires

d'outre-mer, Algérie...). Ces derniers s'avéraient d'une qualité et d'un goût moins délicats que les cafés brésiliens ou éthiopiens de Battard, qui connaissaient par conséquent un énorme succès dans toute la région nordiste.

Dans les années 1950, le réseau commercial était avant tout composé d'un grand nombre de très petits magasins indépendants, densément implantés dans un rayon de 50 kilomètres autour du siège de l'entreprise. Au sortir de la guerre, l'entreprise "faisait 30 millions de chiffre d'affaires avec 2.000 clients"<sup>19</sup>. Certaines communes, pourtant peu peuplées, comptaient jusqu'à une douzaine de points de vente desservis par Battard<sup>20</sup>. Les succursales ne représentaient qu'un cinquième du chiffre d'affaires. Battard était propriétaire ou locataire des magasins et engageait des gérants salariés, le plus souvent féminins. Le contrat-type était d'ailleurs adressé par défaut à une gérante et était soumis à l'autorisation maritale. La gérante recevait un traitement calculé sur la moyenne des recettes journalières. Elle était responsable des vols et dégâts et devait payer une caution pour assurer une partie du stock. Elle renonçait à exercer un commerce similaire, en indépendante ou avec une autre firme jusqu'à deux ans après l'expiration du contrat. Battard s'assurait l'exclusivité de l'approvisionnement, couvrait tous les frais de fonctionnement, fixait les prix de vente, restait propriétaire des stocks, de l'argent en caisse et même de la clientèle. Des inspections et des inventaires pouvaient être effectués à tout moment par des inspecteurs de Battard, y compris dans le logement de la gérante appartenant au magasin<sup>21</sup>.

Le libre-service se popularisait en Belgique depuis 1957 et l'ouverture du premier supermarché par Delhaize le Lion à Ixelles. Battard s'engagea dans ce mouvement irréversible. En quelques années, une importante proportion des succursales et de magasins indépendants se convertit au nouveau système de vente. Le premier libre-service fut ouvert à Manage en 1963. Trois ans plus tard, l'entreprise disposait déjà de 23 succursales en libre-service en



Photo du personnel à l'occasion du centenaire (1966)<sup>23</sup>

Hainaut et fournissait 228 libres-services indépendants. Outre le changement de mentalités chez le client et les employés, cette transformation nécessita l'acquisition de matériel spécifique : frigos en libre-service, surgélateurs, rayonnages métalliques, caddies, matériel de découpe, caisses enregistreuses.

Entre 1947 et 1966, le chiffre d'affaires grimpa de 540%. Le centenaire pouvait être célébré en grande pompe au château de Beloeil voisin, non sans une

certaine émotion : *“Âge d'or d'un mode de gestion paternaliste, les souvenirs de cette époque sont encore vivaces dans la mémoire ceux qui l'ont vécu et qui ont souvent donné le meilleur d'eux-même dans leur fonction de représentant, de comptable, de publicitaire, d'employé administratif, de secrétaire et d'ouvrier dans les entrepôts, la cave ou la torréfaction. Ce qu'ils appellent encore l'esprit Battard, qui perdura dans le vocabulaire maison jusqu'à la fin, s'est construit dans ces années”<sup>22</sup>.*

## 5. Se diversifier pour assurer la croissance : les premiers supermarchés (1967-1975)

Le déclin annoncé des grossistes purs, corrélatif à celui des détaillants indépendants, guida Battard à rechercher un nouvel axe de développement en vue d'assurer la croissance future. L'entreprise aurait pu tout miser sur le café, son point fort historique, et en faire une marque nationale. La direction opta plutôt pour l'investissement de toutes ses ressources financières dans un réseau des supermarchés intégrés. Comme la plupart des grossistes, Battard disposait déjà de petites succursales traditionnelles. Le pas-

sage au supermarché fut donc assez naturel, dans un contexte d'intense développement des grandes surfaces permis par l'absence de restrictions légales entre 1961 et 1975. Si le secteur était encore ouvert, les grands concurrents avaient pris une longueur d'avance, avec des moyens plus importants. En 1970, GB avait déjà installé 95 supermarchés et 29 hypermarchés alors que Delhaize le Lion, l'introducteur de cette formule en Belgique disposait d'une cinquantaine de supermarchés.

Les détaillants indépendants et les représentants commerciaux travaillant avec Battard se montrèrent plutôt hostiles à ce développement qui risquait de compromettre leur survie. Mais la dynamique était lancée. La régression du commerce indépendant face à la distribution intégrée était une tendance de fond qu'il eût été téméraire d'ignorer. Les quelque 2.000 clients de Battard de l'immédiat après-guerre avaient été divisés par quatre, comme dans l'ensemble du secteur. Le commerce frontalier, si rémunérateur dans les années 1950, s'était fortement contracté. Les succursales traditionnelles, dont le nombre se montait à une centaine, étaient en voie de disparition.

Jacques Battard était conscient de ce dilemme lorsqu'il commença à implanter des supermarchés intégrés dans le voisinage direct de son réseau d'indépendants. Il tenta de faire profiter ceux-ci des acquis et perfectionnements permis par l'extension des supermarchés : amélioration de la qualité, régularité des services, pertinence des conseils, sophistication de la technique. La mise au point d'un important service informatique permit de renseigner le client sur sa rentabilité par rayon et par famille de produits. Battard lui donnait accès à son système d'étiquettes de rayons de supermarchés, lui procurait un service financier et comptable. Il fut l'un des tout premiers grossistes en Belgique à équiper les indépendants de terminaux portables. Il assurait une livraison le lendemain et visait des tarifs comparables à ceux de la grande distribution intégrée.

Les grossistes générant assez peu de cash flow, une politique d'expansion par des magasins propres ne pouvait se faire que par la modification des structures du capital, l'endettement ou la réalisation d'actifs. C'est la troisième option qui fut choisie, avec l'utilisation du patrimoine immobilier comme agent de reconversion, à l'image de ce que faisait Delhaize le Lion. Battard était propriétaire, non seulement de ses entrepôts, mais aussi d'un grand nombre d'immeubles commerciaux, et notamment d'une grande partie de ses succursales traditionnelles. L'entreprise les vendit judicieusement. Par la suite, elle pratiqua



Nouveaux entrepôts, construits en 1969 à Ville-Pommeroeul (photo de 1975)

une politique d'amortissements accélérée, lui permettant de mettre en réserve les sommes nécessaires aux investissements futurs. Les supermarchés allaient être amortis fiscalement en 14 ans, le matériel acheté en leasing, en 5 ans. L'emprunt aux banques compléta le financement du programme de construction de points de vente.

Les possibilités de positionnement des supermarchés se partageaient entre une formule simplifiée de type "discount", peu onéreuse à mettre en place, et une formule complète et qualitative. Vu les moyens financiers limités, les premiers points de vente se révélèrent minimalistes. Ils étaient aménagés dans de vieux bâtiments, bien localisés et remis en état. Au départ, le réseau logistique n'était pas encore adapté. Les moyens d'entreposage durent se moderniser pour permettre le passage aux produits frais tels que les fruits et légumes et la crèmerie.

Le premier supermarché fut inauguré en 1970 à Chapelle-lez-Herlaimont, sous l'enseigne CASH 136, du nom de la méthode de vente faisant varier le prix d'un article selon que le client en achetait une, trois ou six unités. Le réseau interpersonnel de Jacques Battard lui avait mis le pied à l'étrier. À l'occasion des congrès du CIES<sup>24</sup>, il s'était lié d'amitié avec Paul-Louis Halley, fondateur du groupe français Promodès et futur dirigeant de Carrefour. Ce rapprochement entre les deux hommes déboucha sur la vente

par Promodès d'un plan de supermarché et par un stage – payant – de deux représentants de Battard à Caen durant 3 mois. Ce plan servit de base pour la construction du premier supermarché de Chapelle. Avec le recul, il s'avéra très mal conçu et engendra des pertes jusqu'à sa fermeture en 1995! Il donna néanmoins les fondamentaux et les nomenclatures qui permirent l'assise du développement.

Rapidement, le positionnement évolua vers une formule plus qualitative, ayant pour ambition de se différencier des concurrents par un accueil et un service de qualité et de proximité, et surtout un assortiment complet de produits frais, dont il était indispensable de maîtriser tous les paramètres de la distribution. L'entreprise commença à construire en propre des magasins mieux adaptés à la formule envisagée, avec des parkings faciles et une distribution d'essence à bon marché. Le développement fut prudent, sans souscription à des baux emphytéotiques indexés en vue de rester maîtres de l'utilisation des bâtiments. Lors de la construction, la direction de Battard coordonnait elle-même les différents corps de métiers, dégagant ainsi jusqu'à 15% d'économies.

## 6. Adaptation et professionnalisation (1975-1991)

Suite aux chocs pétroliers de 1973 et 1981, l'économie mondiale fut solidement ébranlée. Dans la distribution belge, la période de "croissance extensive" se termina avec la promulgation d'une nouvelle loi sur les implantations commerciales, freinant largement le développement des plus grandes surfaces. Le secteur entra dans une phase de consolidation, rythmée par de nombreuses fusions et acquisitions. Les consommateurs, rompus aux ficelles du marketing devinrent moins fidèles à leur enseigne et allouèrent une proportion moindre de leur budget à l'alimentation, au profit des loisirs, des transports et d'autres types de services. Les distributeurs durent revoir leurs stratégies en vue d'exploiter les marchés de manière plus "intensive"<sup>25</sup>. Ils accrurent leur professionnalisme, diversifièrent leurs formules, adoptèrent des concepts

Le supermarché en libre-service constituait un nouveau métier pour Battard qui ne disposait pas de toutes les connaissances en interne. Le recours à des compétences extérieures s'avéra nécessaire pour assurer le succès dans les produits frais, et en particulier dans les rayons boucherie, charcuterie et fromages, où le service à la demande était de mise. Ainsi, Jacques Battard débaucha Félix Biebuyck, l'un des meilleurs chefs bouchers de Sarma à Bruxelles. C'est André Cosyns, directeur du département de gros qui usa de son pouvoir de conviction pour l'attirer. Félix Biebuyck effectua le reste de sa carrière dans l'entreprise et assit la réputation de Battard en boucherie

Au milieu des années 1970, Battard employait 450 personnes. 19 points de vente de superficie et d'assortiment croissants avaient été ouverts. Ceux-ci se répartissaient en 11 magasins Cash de 450 à 750 m<sup>2</sup> avec boucherie et 8 supérettes Top frais de 400 m<sup>2</sup> sans boucherie. Le conseil de gérance avait vu l'épouse de Jacques Battard (Claire) succéder à Louise Battard en 1975 et M. Dendal, secrétaire général, à Édouard George, décédé.

différenciateurs, rationalisèrent leur logistique et leur organisation, s'internationalisèrent et se lancèrent dans une course à la "taille critique".

En 1982, Battard figurait à la 15e place des entreprises belges de distribution alimentaire en chiffre d'affaires. Dans les années 1970, la Société avait renforcé sa position dans le commerce indépendant, tout en ayant établi une nouvelle enseigne respectée et en y faisant d'honnêtes performances. Elle maintenait sa profitabilité et son indépendance depuis plus de 110 ans. Ses ratios se comparaient à ceux de la grande distribution. Son cash flow rapporté au CA figurait dans le peloton de tête. Son financement était solide, car contrairement à la distribution en général, son fonds de roulement était positif<sup>26</sup>.

Jacques Battard se retira de la direction générale de l'entreprise en 1983. Il assura ensuite un mandat de président de la Fedis (Fédération belge des Entreprises de Distribution) de 1984 à 1987, ainsi qu'un mandat au Comité de direction de la FEB (Fédération des Entreprises de Belgique). Pierre Battard (né en 1952) succéda à son père à la direction de la Société familiale. Il y était déjà actif depuis cinq ans. Ingénieur commercial Solvay, futur administrateur de la Fedis et de l'Union Wallonne des Entreprises, il avait eu l'opportunité de réaliser, en 1976-1977, une année de stage aux États-Unis, via les programmes du CIES. Il s'y était familiarisé à tous les postes d'un supermarché et au fonctionnement de la centrale d'achat de la firme Star Market. Il démarra sa carrière dans l'entreprise familiale sans autre expérience professionnelle extérieure. Comparativement aux installations observées aux États-Unis, les magasins Battard lui semblèrent peu adaptés pour résister à la concurrence. La transmission des connaissances se déroula de manière très informelle entre Jacques et Pierre Battard. Dans un secteur de plus en plus concentré et internationalisé, ce dernier allait s'efforcer de professionnaliser et de continuer à développer la SPRL.

### Recherche d'une taille critique dans les achats et les marques propres.

Depuis la fin de la Première Guerre mondiale, Battard réalisait une partie de ses achats via un groupement de grossistes. Après la Fédération des Négociants Belges en Denrées Coloniales (1919-1946), Battard adhéra à Belco, une coopérative de grossistes regroupant entre autres Huygebaert, Kerkhofs et Battard. Suite à la mésentente de certains de ses membres, celle-ci fut dissoute et Battard rejoignit, comme Huygebaert, le Groupement Bloc, en 1977<sup>27</sup>. En tant que coopérateur, Battard y détenait une participation de 5%. Ce groupement d'achat national avait vu le jour en 1947 et résultait de la fusion de plusieurs centrales chargées par le Gouvernement à la fin de la guerre de répartir, sur base de quotas, les marchandises provenant essentiellement des États-

Unis dans le cadre du plan Marshall. A l'arrivée de Battard, Bloc comptait déjà en ses rangs des distributeurs comme Colruyt, Mestdagh ou Lambrechts. Ces concurrents mettaient en commun leurs achats et leurs importations au sein de Bloc en vue de bénéficier de l'effet de taille. Progressivement, ils développèrent des marques propres communes pour contrecarrer la puissance des marques nationales et des autres marques de distributeur. Une anecdote amusante illustre ce combat: *"le succès du Whisky Johnny Walker importé par Alfred Fourcroy énervait les membres. Ils ne gagnaient rien sur les alcools, car la guerre des prix faisait rage. Ils décidèrent de créer un Whisky à leur marque acheté à la Grande distillerie de Charleroi. Nom du produit: King Alfred. Ils en ont vendu des millions de bouteilles!"*<sup>28</sup>.

Le groupement avait une très bonne capacité en produits secs et en boissons. Il était en revanche insuffisant en produits frais. Les membres se réunissaient hebdomadairement à la rue D'Artois à Bruxelles et passaient commande des quantités dans les marques qui les intéressaient. Le succès des groupements d'indépendants était conditionné par la mise à l'écart des particularismes et le respect par les coopérateurs des accords de prix minima sur les marques communes. Germain Mestdagh présida Bloc activement durant de longues années, avec charisme et autorité. Il privilégiait la puissance du groupement sur ses intérêts locaux. Colruyt était également un acteur central du groupement. Le distributeur de Halle grandissant, il démontrait plus de difficultés à s'intégrer dans les politiques liées aux marques développées en son sein.

La politique d'assortiment de Battard consistait, pour chaque sous-famille, à proposer une grande marque nationale, une marque nationale "challenger" et une marque propre. En 1981, alors que les effets de la crise se répercutaient sur le pouvoir d'achat des consommateurs et que le hard discounter Aldi commença à faire parler de lui, GB lança ses "produits blancs", produits simplifiés à marque générique, de qualité basique et à petit prix. La plupart

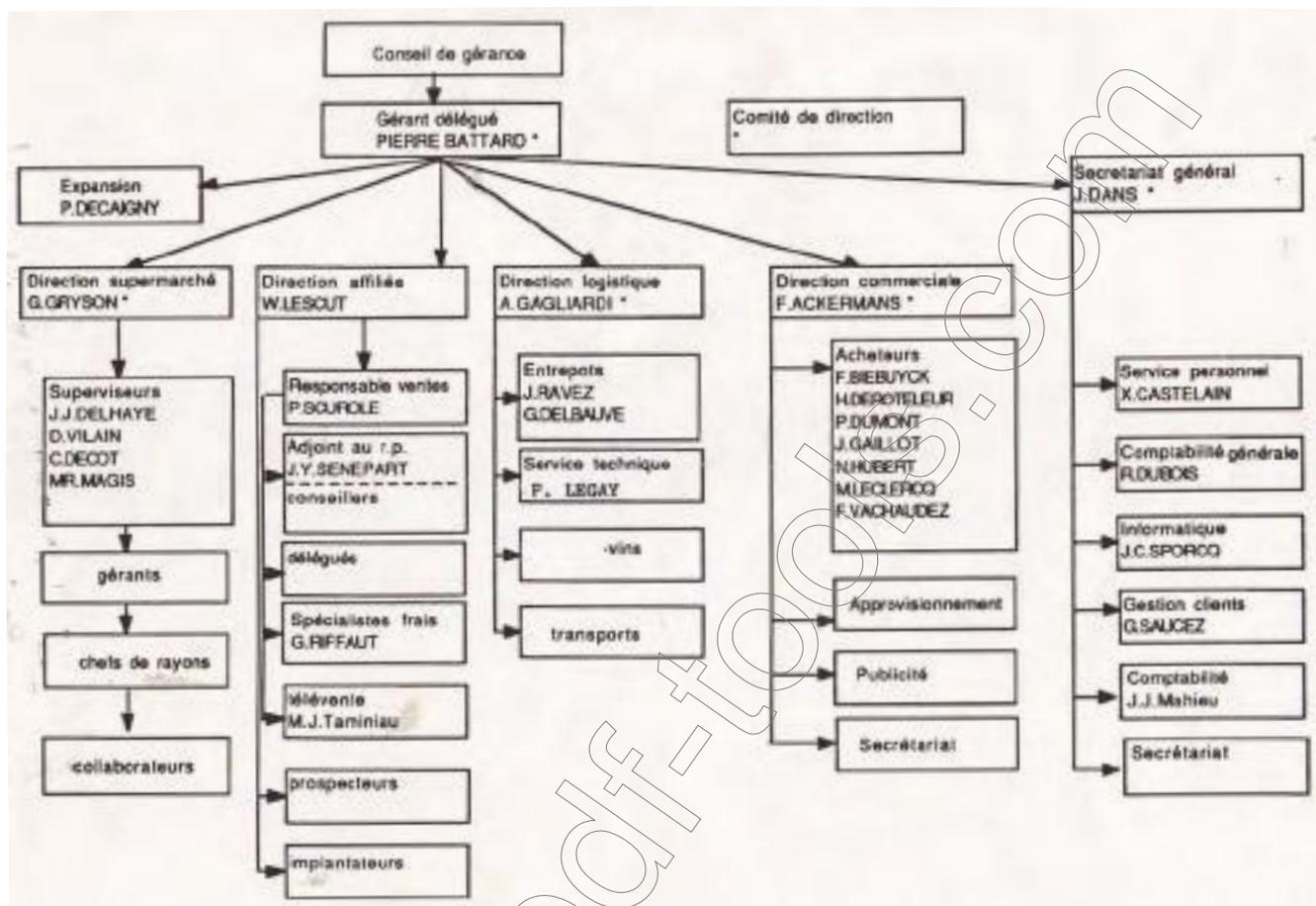
des concurrents lui emboîtèrent le pas. Battard lança ses "produits économiques", fournis notamment par Bloc et rassemblant un ensemble de produits sous une même démarche commerciale et une même signalétique. Battard n'avait pas la taille suffisante pour avoir ses propres emballages commerciaux unifiés à son nom. Néanmoins, la politique des marques propres allait devenir un élément-clé de la rentabilité des distributeurs. Battard ne fit pas exception. Bloc proposait jusqu'à une centaine de marques. C'est au début des années 1990 que son portefeuille allait être rationalisé entre des marques de qualité (Parador pour les conserves, Mayor pour les conserves de poisson, Carlton pour les biscuits, Galior pour les condiments, Kizz pour le papier ou encore Karaïb pour les produits d'hygiène) et la marque "de bataille", Winny, ouvertement destinée à concurrencer les hard discounters. Au début des années 1990, Battard renforça encore son offre avec la "Sélection Battard" et les "vins Charles Cartier". En 1991, ses marques propres représentaient 23% des ventes, soit 4,6% de plus que dans l'ensemble du secteur alimentaire<sup>29</sup>.

### Professionnalisation à tous niveaux.

La distribution était traditionnellement un métier où le pragmatisme et "l'esprit commerçant" prévalaient sur les analyses pointues et les méthodes professionnelles. Significativement, le secteur attirait peu les ingénieurs commerciaux, qui lui préféraient l'industrie ou d'autres activités de service considérées comme plus prestigieuses. Pierre Battard lui-même fut témoin de ce manque d'intérêt lorsqu'il animait un séminaire de "Questions approfondies des problèmes commerciaux" à l'École de commerce Solvay<sup>30</sup>. La complexité croissante due à la concurrence accrue, à l'ouverture des frontières ou aux technologies nouvelles obligea les distributeurs à adopter des méthodes plus professionnelles dans toutes les dimensions de leur métier. Dans les années 1980, Battard mit l'accent sur la formation du personnel et le recrutement de cadres spécialisés. La direction des achats et du merchandising fut

notamment confiée à Franz Ackermans, ex-directeur de magasin de Delhaize le Lion, alors que Geert Gryzon, ancien de chez Codi, fut désigné à la tête des ventes quelques années plus tard. Ils contribuèrent tous deux, comme d'autres, à accroître le professionnalisme de la chaîne.

A la fin des années 1980, la gestion générale de l'entreprise fut améliorée par une certaine décentralisation, une responsabilisation des niveaux hiérarchiques inférieurs sur le contrôle et le budget, une gestion plus pointue des stocks, une optimisation fiscale et une meilleure analyse financière<sup>31</sup>. En 1990, l'organigramme de l'entreprise était assez classique. Le conseil de gérance était l'organe principal et constituait un facteur de stabilité. Le Gérant-délégué, Pierre Battard, présidait un comité de direction composé de cinq directeurs professionnels. La structure organisationnelle était répartie en divisions (secrétariat général, achats, logistique, affiliés, supermarchés, expansion). Un nombre restreint de niveaux hiérarchiques permettait de garder le management proche du terrain.



Organigramme en 1990

L'informatique était un élément obligatoire à maîtriser et pouvait s'avérer un atout concurrentiel non négligeable... ou la cause de nombreuses nuits blanches! En 1982, Battard avait été parmi les premiers distributeurs à utiliser les codes à barres et les terminaux portables en magasins. Il organisait le suivi des prix de la concurrence. Son système s'avérait très sophistiqué pour une entreprise de cette taille. Avant de devenir Secrétaire général, Jacques Dans, avait dirigé le service informatique. Curieux, il s'était entouré d'une petite équipe de collaborateurs inventifs, centralisant l'ensemble des connaissances et des initiatives en la matière. Pierre Battard soutint ces investissements avec "la volonté de suivre à courte distance les meilleurs sans être pionnier"<sup>32</sup>. Il faut préciser que l'informatique était souvent présentée comme "l'outil miraculeux" pour les distributeurs, mais que la plupart d'entre eux peinaient à obtenir des résultats convaincants avec des applications parfois trop ambitieuses ou trop complexes.

Le scanning des marchandises référencées par code-barres fut introduit dans 17 magasins à la fin novembre 1989. La transmission des commandes et les communications avec le siège central s'effectuaient via un répondeur doté d'un synthétiseur de parole. Pour le réseau d'affiliés, un service de télévente, connecté à l'un des deux ordinateurs centraux, permettait une prise de commande permanente et une facturation immédiate. En 1991 fut introduit le Système Informatisé de Réapprovisionnement (SIR), visant à limiter les ruptures de stock et à établir des commandes automatiques envers les fournisseurs. Ce système générait des commandes en tenant compte simultanément de tous les paramètres influant sur les gains et les coûts du réapprovisionnement: les conditions promotionnelles, les changements de tarif, les contingences de la logistique... Il calculait le niveau le plus bas de stock permettant de maintenir le taux de service choisi<sup>33</sup>. Dans la division "Achats", des formations spécifiques en micro-informatique

étaient prodiguées au personnel afin de réaliser de meilleures analyses dans les choix de référencement.

Les rapports avec les fournisseurs, par définition antagonistes, s'orientèrent vers une meilleure collaboration dans l'élaboration de l'assortiment et le partage de l'information. Le merchandising étant difficile à gérer dans les petites surfaces, une aide à la décision des fournisseurs s'avérait précieuse.

La formation du personnel reçut, plus généralement, une attention accrue à partir de la fin des années 1980. Un véritable directeur des ressources humaines, Xavier Castelain, fut engagé. Des consultants extérieurs furent mis à contribution. Dans les points de vente, chaque employé était appelé à développer sa propre formation et sa carrière. Des manuels et des dossiers d'écolage furent réalisés pour la plupart des postes de travail. Un système de brevets à obtenir pour l'exercice de fonctions précises (caisse, gestion de la réserve, boucherie...) rythmait la carrière et favorisait l'acquisition de connaissances. Des points de formation furent établis dans plusieurs magasins (Quaregnon, Blaton, Tertre, Péruwelz, Wasmes). Les chefs de rayons boucherie, fruits et légumes et crèmerie y devinrent responsables de formation pour leurs collègues venant poursuivre leur apprentissage auprès d'eux dans leurs premiers mois. Cette façon de travailler à la manière des anciens artisans semblait avoir beaucoup d'avantages par rapport aux sé-

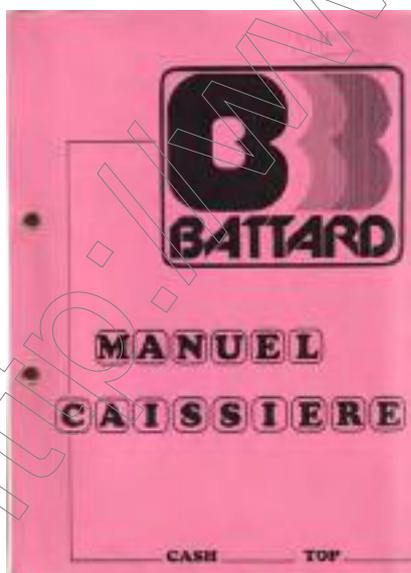
minaires, cours et films trop éloignés des conditions réelles de travail<sup>34</sup>. Au-delà des compétences spécifiques, chaque employé était enjoint de respecter toutes les règles d'hygiène, les horaires et les règles de pointage, ainsi que de participer à la lutte contre le vol. Battard demandait en outre à ses employés de donner une bonne image de l'enseigne, de la recommander auprès de leurs amis, de respecter son image de marque (fraîcheur, sympathie, accueil), en évitant par exemple l'excès de maquillage ou les tenues provocantes.

En 1990, un programme de promotion sociale fut proposé aux gérants de magasin et aux futurs chefs de rayon épicerie, en collaboration avec l'Institut d'Enseignement Technique de Cuesmes (ICET). Il permit aux bénéficiaires d'obtenir un diplôme légal dont la formation était adaptée aux besoins de l'entreprise. Le corps professoral était composé de professeurs de l'ICET et de cadres de Battard.

### Évolution des relations collectives du travail.

En Belgique, un système complet de relations collectives s'articulant sur trois niveaux avait été mis sur pied dans la foulée du pacte social de 1945. Au niveau de l'entreprise avaient été instaurés la délégation syndicale, le conseil d'entreprise et le comité de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail. Au niveau de la branche d'activité figuraient les commissions paritaires alors qu'au niveau interprofessionnel avaient été institués le Conseil central de l'Économie et le Conseil national du Travail<sup>35</sup>. Au début des années 70, les syndicats avaient négocié la mensualisation de la rémunération des travailleurs du secteur, ce qui avait engendré leur passage du statut d'ouvrier à celui d'employé. Auparavant, seules les caissières étaient considérées comme employées, du fait de leur activité à caractère intellectuel (calcul de l'addition). La délégation des employés prédomina, par conséquent, à partir de ce moment.

Chez Battard, la représentation des travailleurs s'organisa à partir des années 1960. Les entrepôts,



Manuel de la caissière (1982)

les transports et les unités de torréfaction et de soutirage eurent ainsi leurs délégués syndicaux, tout comme les représentants, les gérants de succursales et les cadres. Le comité de sécurité et d'hygiène et le conseil d'entreprise restèrent principalement des organes de concertations centrés sur des problématiques internes comme l'organisation des horaires, la répartition des tâches et les explications légales aux travailleurs. Le rôle des permanents régionaux s'accrut dans les années 1980 et le contenu des revendications s'aligna de plus en plus sur ce qui prévalait dans le secteur. Les activités purement revendicatives suivaient le rythme des conventions collectives nationales dont l'entreprise suivait la base et négociait un volet complémentaire propre. Le niveau salarial chez Battard était donc celui de la convention des supermarchés auxquels on ajoutait le bénéfice d'accords d'entreprises sans toutefois atteindre celui des grandes chaînes comme Delhaize ou GB.

Les trois organisations syndicales, FGTB, CSC et CGSLB étaient présentes. Leur poids respectif varia selon la personnalité des leaders. La CNE supplanta la FGTB durant les années 1990. Durant cette même décennie, la direction se désola du fait que *“quelques délégués en vinrent à cumuler les heures accordées pour l'ensemble de la délégation syndicale sur leur seule tête comme cela se passait dans les grandes sociétés, et s'en trouvèrent ainsi sans activité productive directe dans l'entreprise”*. Néanmoins, elle reconnaissait que *“La plupart des délégués étaient attachés à leur entreprise et la défendaient à l'extérieur autant qu'ils pouvaient. Ils eurent souvent un rôle pacificateur dans nombre de conflits et contribuèrent aussi à l'implantation de règles objectives dans la gestion des ressources humaines. Beaucoup de grèves nationales n'étaient ainsi suivies que par un brasero mis à la porte de l'entrepôt qui travaillait quasi normalement”*<sup>36</sup>.

### Développement du réseau d'affiliés.

Au début des années 1980, le commerce de gros ne représentait plus qu'un tiers du chiffre d'affaires de Battard. Pour les détaillants traditionnels, le passage

à un système de franchise semblait prématuré. La plupart étaient encore habitués à jouer sur la concurrence entre grossistes et ne voyaient pas l'intérêt de ne s'approvisionner que chez un seul. Battard continuait à rendre une série de services à ses clients, tels que les programmes promotionnels imprimés à leur nom, la gestion comptable, des tableaux de bord, une sélection d'assortiments, un magazine hebdomadaire, Contact, informant des nouveautés<sup>37</sup>, etc.

En 1989, alors que de nombreux petits détaillants avaient cessé leur activité et que d'autres se montraient rétifs au changement, Battard tenta de relancer sa croissance par l'affiliation d'indépendants de plus grande taille. L'entreprise dut pour cela restructurer son assortiment et proposer des services informatiques et un programme promotionnel adaptés à leur taille supérieure<sup>38</sup>. Il apparaissait en outre urgent d'apporter une réponse à l'apparition des AD Delhaize et GB Partners lancés par les grands concurrents.



Brochure destinée aux indépendants (1986)

La formule Inter-Battard fut créée à cette fin, avec une première ouverture à Binche en octobre 1989. L'idée initiale de Pierre Battard était de proposer à plusieurs grossistes de taille similaire à travers le pays de partager le même marketing et les mêmes standards de magasins. On eût assisté à la création de magasins à l'enseigne "Inter" chez Lambrechts, Huyghebaert, Echo, ... mais aucun ne répondit favorablement à l'appel. Battard se lança donc seul dans

une formule d'affiliation très comparable à celle des AD Delhaize.

Par tradition issue du passé de grossiste, Battard, à la différence de GB, UNIC ou NOPRI, ne percevait pas de redevance sur le chiffre d'affaires global, mais prenait une marge commerciale par article, à l'image de Delhaize. Le choix de l'affiliation plutôt que de la franchise était lié à la crainte de voir le syndicalisme s'implanter dans la franchise, ainsi qu'au risque de requalification des franchisés comme "faux indépendants". Delhaize et les autres promoteurs de l'affiliation s'empressaient d'ailleurs d'appuyer le trait en se positionnant en tant que grossiste par opposition au "franchiseur", concept sous-entendant l'acceptation de la perception d'une taxe sur le chiffre d'affaires, signe d'une moindre indépendance et d'une plus forte allégeance du franchisé au franchiseur<sup>39</sup>.

Le concept Inter-Battard consistait en un magasin de taille intermédiaire – de 300 à 500 mètres carrés – adaptée aux agglomérations et aux quartiers de deux ou trois mille habitants. Il n'était pas destiné aux achats hebdomadaires, mais doté de tout l'équipement dont bénéficiaient les supermarchés, y compris le parking. Gestionnaire autonome, le directeur

était en même temps le propriétaire. Une étude de marché était réalisée préalablement à toute implantation. Le financement du dossier introduit par le candidat était minutieusement examiné. Ses qualités de commerçant et de gestionnaire étaient testées. En cas d'acceptation, il participait à un stage de formation au sein de la Société<sup>40</sup>.

### Bilan de la période.

Entre 1975 et 1991, le périmètre de l'entreprise avait fortement évolué. A la faveur des nombreuses ouvertures de points de vente, le chiffre d'affaires, en prix courants, avait été multiplié par quatre en 15 ans :

D'importants investissements avaient été consentis (600 millions FB entre 1975 et 1984, 100 millions FB en 1985, 166 millions FB en 1990) pour la construction de points de vente, l'électronique, les engins de manutention, l'équipement pour les boucheries, le matériel de vente, les moyens de transport, etc. Les ventes semblaient peu impressionnantes par rapport aux grands concurrents. Les résultats nets ne paraissaient pas extraordinaires, mais Battard conservait sa politique d'amortissement rapide et d'autofinancement par la réinjection d'une grande

Exercice	Chiffre d'affaires (milliers FB)	Fonds propres (milliers FB)	Bénéfice net (milliers FB)	Cash flow (milliers FB)	Effectifs <sup>42</sup>
1975-76	1.375.000	n.c.	5.991	21.245	497
1976-77	1.646.000	153.459	6.094	23.696	n.c.
1977-78	1.915.000	161.172	5.037	25.644	581
1978-79	2.150.000	167.494	7.755	51.214	n.c.
1979-80	2.390.000	169.193	8.681	58.903	703
1980-81	2.660.000	173.834	10.900	64.122	n.c.
1981-82	2.936.000	180.307	13.900	68.391	782
1982-83	3.171.000	182.586	10.482	60.215	n.c.
1983-84	3.492.000	196.381	13.736	66.020	880
1984-85	3.751.000	203.151	18.321	81.398	900
1985-86	3.969.000	234.946	42.485	125.957	n.c.
1986-87	4.104.000	245.872	21.615	115.731	917
1987-88	4.262.000	261.020	26.459	141.364	1.029
1988-89	4.690.000	272.892	25.545	179.513	n.c.
1989-90	4.923.000	292.351	29.447	169.227	1.069
1990-91	5.070.000	313.039	17.970	157.632	1.047

partie des bénéficiaires dans l'entreprise. Avec un capital maintenu à 52,206 millions de francs, les fonds propres s'accroissaient par la constitution d'importantes réserves. La stratégie financière se focalisait davantage sur le cash-flow que sur le bénéfice à répartir. Synonyme de la capacité d'autofinancement, le cash-flow fut multiplié par 8 entre 1975 et 1990. Battard, société "patrimoniale", avait peu de charges financières. Indice de la bonne santé dans le secteur, le délai moyen de paiement des fournisseurs était de 44 jours en 1989<sup>41</sup>.

Loin de ces considérations purement financières, une sculpture monumentale fut offerte à Jacques Battard en 1989 pour célébrer ses 45 ans de présence dans l'entreprise. L'œuvre des artistes Veerle Pinckers, Félix Roulin et Patrice Neyrinck, intitulée "Mémoire d'arbres", fut accolée aux murs de l'entrepôt original

de manière à rendre à la rue de la Gare une esthétique que la croissance de l'entreprise avait enlevée. L'arbre, symbole de vie et de durée était davantage "le signe d'un merci plutôt que celui d'un au revoir"<sup>43</sup>.



La sculpture "Mémoire d'arbres", accolée aux murs de l'entrepôt depuis 1989.

## 7. À la croisée des chemins (1992-1993)

La perspective de l'ouverture du marché unique européen plongeait nombre d'acteurs économiques dans l'incertitude. La récession de 1993 eut un sévère impact sur la consommation en général. Après la période faste de la fin des années 1980, les ventes au détail se contractèrent au début des années 1990. Le secteur de la distribution belge connut une nouvelle vague de fusions-acquisitions et une internationalisation croissante.

Plusieurs menaces se profilaient pour Battard. Le groupement d'achats Bloc montrait des signes d'essoufflement, suite à l'annonce du départ de Mestdagh après son alliance avec Promodès et de Colruyt "qui se trouvait trop gros pour ce club de grossistes en déclin"<sup>44</sup>. Bloc, qui restait une association de concurrents, ne fournissait pas une offre en marques propres comparable à celle des grands distributeurs belges et surtout ne proposait pas de produits frais.

En matière de prix, le classement de Test-Achats de 1991 montrait que Battard suivait difficilement

le groupe des grandes enseignes. Avec un indice de 111, la chaîne figurait derrière Colruyt (100), Cora (106), Central Cash (108) ; GB Maxi, Delhaize et Match (109) ; Mestdagh (110), et à hauteur de Nopri, Unic, Edi (111), et Interdiscount (112)<sup>45</sup>.

L'expansion rapide d'Aldi et l'arrivée imminente d'Intermarché dans des zones jusque-là peu exploitées par la grande distribution suscitaient aussi l'inquiétude de la famille. Le géant français, avec sa puissante image de casseur de prix, réalisait en France un chiffre d'affaires équivalant à l'ensemble de tous les distributeurs belges<sup>46</sup>. D'autre part, la concurrence croissante des hypermarchés français frontaliers se faisait durement ressentir. La TVA plus faible sur les boissons rendait ces rayons très avantageux. La proximité de la frontière, autrefois profitable, devenait un handicap.

Au niveau social, Battard appartenait à la commission paritaire 202 des magasins à succursales, dont les conventions collectives étaient moins favorables aux employeurs que celle du commerce indépen-

dant et franchisé. Cette concurrence sociale interne au secteur jouait aussi un rôle défavorable sur la compétitivité de Battard, d'autant que le *"paternalisme ne suffisait plus à obtenir une productivité permettant de lutter avec des formules bénéficiant de conventions collectives plus avantageuses (Intermarché) ou d'une organisation plus professionnelle (Colruyt, Aldi)"*<sup>47</sup>. Alors que la paix sociale régnait depuis de nombreuses années dans l'entreprise, des grèves furent menées en 1993. Elles s'inscrivaient dans un phénomène de tension nationale. Parmi les revendications figurait l'augmentation des salaires et du nombre d'heures pour les employés à temps partiel, qui représentaient 70% des travailleurs, comme dans la plupart des chaînes de supermarchés. Une des réponses à la crise fut, comme chez d'autres, le transfert de quelques magasins les plus vulnérables aux mains d'indépendants affiliés.

En 1993, année de récession, Battard ressentit la crise, dans une région fortement touchée. Les affiliés peinaient et leurs perspectives de croissance à surface égale s'avéraient médiocres. Le nombre de clients restait stable, mais le panier moyen diminuait. Avec une pointe d'humour noir, le rapport annuel 93 commentait les performances du nouveau point de vente brabançon : *"Waterloo, morne plaine, mais le sang coule moins"*<sup>48</sup>!

Malgré ces difficultés structurelles et conjoncturelles, la situation de Battard n'était pas fondamentalement alarmante. A l'aube des années 1990, la Firme comptait 33 supermarchés de proximité répartis en Hainaut, Brabant et Namur, représentant 74% du CA. 24 d'entre eux dépassaient les 750 mètres carrés. Les 5 premiers affiliés Inter-Battard représentaient 4% du CA. L'activité de grossiste continuait à s'effriter, à 22% du CA, mais fournissait toujours 450 détaillants (120 supérettes et 330 autres détaillants). Des possibilités de développement existaient. En 1993, le plan d'expansion était couvert pour 3 ans, avec des ouvertures prévues à Mettet, Thuin, Frasnes et Basècles. Les ouvertures étaient régulières et les dettes limitées à quelques immeubles. Le cash flow couvrait les investissements nécessaires et le financement de l'immobilier. Le réseau d'affiliés n'en était qu'à ses débuts. Les clients indépendants pouvaient évoluer vers la formule de la supérette.

Néanmoins, Pierre Battard ressentait un certain isolement à la tête de l'entreprise familiale : *"le périmètre familial m'interpellait. La génération suivante montrait peu de signes de vouloir travailler un jour dans la Société. Quelques-uns habitaient l'étranger et nous ne développions pas de culture actionnariale véritablement forte. Je me sentais un peu seul. J'étais aussi sûr que je n'avais pas la capacité de résister au stress d'emprunter pour acquérir les parts des autres."*<sup>49</sup>.

## **8. Le rachat par Vendex: la fin de l'indépendance, pour un projet ambitieux (1994)**

Le moment pouvait sembler venu de s'adosser à un acteur de taille supérieure et complémentaire au niveau géographique. Quelques banquiers d'affaires *"ayant flairé une situation familiale un peu caricaturale avec un seul actif dans l'actionnariat"*<sup>50</sup> avaient fini par convaincre les actionnaires familiaux de Battard. Les actifs de la Société furent estimés<sup>51</sup> et un dossier de vente fut établi, "au cas où", par un ami banquier de la Banque Bruxelles Lambert. La voie de la bourse était inaccessible à l'époque.

Parmi les solutions imaginées par Pierre Battard

figurait un partenariat avec un grand distributeur français, Super U. L'idée était d'aboutir à un accord similaire à celui que Mestadgh avait conclu avec Promodès: le groupe français aurait pris une participation dans le capital de l'entreprise belge, laquelle bénéficiait en échange de son enseigne, de sa puissance d'achat et de ses marques propres. Super U consentait à ce que Battard devienne son "master franchisé" belge, mais refusait tout accord capitalistique. Les discussions ne s'engagèrent pas plus loin, car les actionnaires familiaux de Battard n'auraient probablement pas accepté cette option.

Les Néerlandais de Vendex (précédemment Vroom & Dreesman) se montrèrent, eux, intéressés. Vroom & Dreesman, spécialiste hollandais des grands magasins depuis 1887, avait entamé dès les années 1970 une vaste diversification à l'échelle internationale, jusqu'aux USA et au Brésil. Dans l'alimentaire, le groupe avait acheté, en 1976, la chaîne néerlandaise de supermarchés Edah, qui servit de clé de voûte à sa filiale Vendex Food en 1987. Le holding familial, rebaptisé Vendex International N.V. en 1985, détenait des dizaines de filiales actives dans l'ameublement, la librairie, le voyage, etc. Après des difficultés financières à la fin des années 1980 et quelques hésitations stratégiques, la famille Dreesman confia en 1990 au nouveau directeur général, Jan Michiel Hessels (ex-Akzo et Deli Universal, futur Fortis), la mission de restructurer le groupe. Il se dégagea des activités périphériques brésiliennes et américaines, des services bancaires ou encore de la vente par correspondance. Il recentra le groupe sur la distribution alimentaire (supermarchés) et non alimentaire (grands magasins, animalerie, habillement, ...), ainsi que sur l'activité de travail intérimaire dans plusieurs pays d'Europe, dont la Belgique (Vedior). Cette configuration n'était que transitoire: Vendex International allait encore subir une vaste restructuration en 1998, avec des conséquences dommageables pour Battard.

Sur le sol belge, Vendex n'en était pas à son coup d'essai. Il s'était, dès 1978, associé avec GIB pour développer la formule Hunkemöller avant de continuer seul l'exploitation. Par la suite, il ouvrit ou racheta diverses enseignes, comme l'Univers du Cuir (ameublement, de 1988 à 1997), Concordia Mail (vente par correspondance), Best sellers (librairie), Scapino, Kijkshop, M&S Mode, Claudia Sträter, Kreymborg (prêt-à-porter). Dans l'alimentaire, les Néerlandais avaient acquis, en 1991, Codi, une chaîne de discount de proximité appartenant à la famille Storme de Mouscron, eux aussi torréfacteurs et membres de Bloc. Sous l'enseigne Codi, ils avaient établi en Flandre occidentale une centaine de petits magasins dans des locaux peu adaptés (vieux cinémas...) et bon marché. Ce réseau avait donné de bons

résultats avant l'arrivée d'Aldi. Les nouveaux propriétaires hollandais, à la recherche de marges supérieures, avaient fait évoluer la chaîne vers de petits supermarchés de proximité à l'enseigne Edi. Mal leur en prit, car les prix devinrent trop élevés pour rester compétitifs. La promesse de qualité en produits frais n'était pas tenue, car les boucheries-charcuteries étaient exploitées par des indépendants aux performances variables. Les bâtiments et leur manque de parkings ne se prêtaient guère à cette évolution vers un profil de qualité supérieure.

Néanmoins, les Hollandais s'accrochèrent à cette formule *"qui ressemblait à ce qu'ils connaissaient chez eux: une église, un petit supermarché et pas beaucoup de concurrence, car la loi sur les implantations était plus contraignante qu'en Belgique"*<sup>52</sup>. Selon leur diagnostic, leur filiale belge ne disposait ni du management ni d'une qualité d'exécution suffisante. Une nouvelle acquisition complémentaire leur semblait donc opportune pour augmenter leur niveau de qualité, leur base géographique et leur part de marché. *"Battard était voisin en Wallonie, figurait régulièrement dans le Top 10 des prix au classement Test achats, disposait d'une bonne réputation en boucherie et d'une forte pénétration dans sa région d'origine"*<sup>53</sup>: c'est le discours que tinrent Uli Schnier, président de Vendex Food et son directeur financier Henk van der Geest à "un Pierre Battard complètement surpris" en juin 1993, dans un restaurant de Mouscron. La famille Battard s'accorda à penser qu'il était préférable de se concentrer sur cette opportunité, au risque de dévaluer le dossier en le présentant à tout le secteur.

La vision que Pierre Battard tenta de faire partager aux dirigeants de Vendex était que la chaîne Edi, aux origines de discount, pouvait harmonieusement se compléter avec Battard, positionné plus haut et mieux équipé en immobilier, pour autant que l'axe discount soit également développé sérieusement comme le groupe le faisait en France et aux Pays-Bas. Dans son pays d'origine, Vendex Food était en effet actif sur 3 segments: les très grands supermarchés Konmar, les supermarchés Eda et le hard discount

Basis Markt. Rien ne s'opposait donc à un développement en Belgique sur au moins deux de ceux-ci, d'autant que Vendex avait aussi récemment démarré le hard discount dans le Nord de la France avec un entrepôt de 20.000 m<sup>2</sup> et quelques magasins Eda.

De cette manière, Battard pouvait grandir sans casse sociale. L'entrepôt gardait son utilité. Les petits magasins Edi seraient la base du développement de la chaîne discount gérée depuis Mouscron, alors que les plus grands seraient transformés en supermarchés Battard sous la direction de Ville-Pommeroeul. La centrale de Tamise où Edi avait établi son siège et un petit entrepôt serait fermée. Le scénario semblait très avantageux à la fois pour Vendex et pour Battard: *“Des économies d'échelle, un accroissement de volume pour l'entrepôt, un nombre de magasins doublé et l'arrivée en Flandre, quel beau discours pour le personnel! Quelle belle proposition pour la famille ainsi sortie d'une société qui distribuait peu et voyait son cash flow absorbé par l'expansion. Un scénario de rêve auquel j'ai cru. Je savais qu'il coûterait une fortune en transformation. On me répondit que les transformations réussies étaient toujours rentables, ce qui est vrai, et que le groupe avait des capitaux pour l'expansion”*<sup>154</sup>.

Sur cette base séduisante, un accord fut rapidement trouvé. Jan-Michiel Hessels signa le rachat au printemps 1994. La SPRL Battard fut transformée en société anonyme pour l'occasion. Pierre Battard reçut

la direction des opérations belges de Vendex Food. Les nouveaux administrateurs de la S.A. étaient Uli Schnier, Henk van der Geest, Pierre Battard, Jacques Dans et Univendex B.V. Des filiales furent créées pour la gestion de l'immobilier, de la logistique (Badico), et la gestion des supermarchés flamands (Battard Noord).

Deux idées nationales avaient été testées juste avant de passer sous pavillon batave. D'une part, Pierre Battard sonda Henri Mestdagh en tentant de le convaincre de former un solide groupe wallon. Le distributeur carolorégien ne fut pas convaincu par la proposition. Il ne voyait pas comment son périmètre familial et juridique pouvait absorber Battard. De plus, les entrepôts de Gosselies et de Ville-pommeroeul lui paraissaient trop proches. D'autre part, Pierre Battard proposa à Guy de Vaucleroy, alors CEO de Delhaize, son intégration au sein du Groupe au Lion. Ce dernier éluda le sujet en donnant comme explication que les conventions collectives avantageuses dont bénéficiaient les travailleurs de Delhaize, appliquées chez Battard, auraient anéanti sa rentabilité. D'après Pierre Battard, *“il passa à côté d'une opportunité que son successeur, Pierre-Olivier Beckers aurait sans doute saisie, lorsqu'à la recherche de croissance rapide dans la proximité, il acquit Cash-Fresh dix ans plus tard, pour un prix que je crois exagéré”*<sup>155</sup>.

## 9. Euphorie et désillusions (1994-2002)

Après le rachat, Vendex disposait de 91 magasins de proximité Edi, dont 20 franchisés, 6 hard discount, 3 animaleries, ainsi que de 37 supermarchés Battard, dont 10 franchisés, et des installations centrales de Ville-Pommeroeul et de Tamise.

L'intégration dans un groupe étranger de la taille de Vendex impliquait à la fois un choc des cultures et des opportunités d'apprentissage et d'amélioration des points faibles. Ce fut l'occasion d'introduire de nouvelles méthodes d'accroissement de la produc-

tivité en magasin et dans les entrepôts (Efficiency management system)<sup>56</sup>, de nouvelles définitions de fonctions, et des systèmes de contrôle et d'évaluation des performances. Le passage d'une société familiale dans laquelle la direction était très proche des employés à un groupe de plus grande taille mena progressivement à la déconnexion des relations personnelles et à la fin du paternalisme traditionnel, avec ses avantages et ses inconvénients. Le personnel belge se montra très inquiet au départ. Certains considérèrent l'entrée dans Vendex comme une op-

portunité pour revendiquer des conditions salariales supérieures. Quelques cadres n'approuvèrent pas la nouvelle stratégie et quittèrent l'entreprise. Mais l'inquiétude se transforma globalement en enthousiasme lorsque le plan d'expansion débuta.

La stratégie de Vendex était claire : ouvrir un maximum de nouveaux points de vente et couvrir tout le pays en supermarchés et en discounts. Uli Schnier, ancien N°3 d'Aldi Allemagne, était un grand spécialiste du hard discount, un métier très spécifique dont le succès repose sur une efficacité à tous les niveaux. Ce segment offrait encore des potentialités de développement intéressantes, suite aux succès mitigés des tentatives belges (Goal, Dial, Profi, Choc...). Une place était à prendre comme challenger d'Aldi, qui continuait son développement dans des emplacements plus visibles, dotés de parking. Pierre Battard émit l'idée de rassembler les forces d'Edi, Dial (de Delhaize le Lion) et Profi (de Louis Delhaize), en vain.

Le parc des Edi n'était pas idéal pour une conversion en un réseau de hard discount, tant le besoin de parking n'était pas satisfait. Tant la direction de Vendex que celle de Battard plaidaient pour le lancement simultané d'un programme de construction de nouveaux magasins discount bien adaptés. Le conseil d'administration de Vendex hésita et voulut d'abord une preuve de la rentabilité dans les sites Edi existants. Ces attermoissements allaient s'avérer fatals et ce fut l'Allemand Lidl qui allait finalement occuper la place enviée.

Le démarrage des opérations s'avéra euphorique. Le plan de démantèlement d'Edi débuta en 1995. La septantaine de magasins discount, gérés depuis Mouscron, prirent le nom de Eda. D'autre part, une trentaine de supermarchés Edi de plus grande taille furent transformés en Battard en Flandre, grâce aux efforts intenses des équipes. Les investissements se montaient à près de 500 millions de francs belges : *"Pour une direction, il était plus facile d'obtenir du cash pour une reconversion prometteuse que pour couvrir des pertes"*<sup>57</sup>. Rapidement, les difficultés de lance-

ment du discount et l'ampleur des coûts de transformation firent retomber l'enthousiasme. Les performances d'Eda ne furent pas à la hauteur des attentes. Les ventes diminuaient et les pertes récurrentes s'élevaient à une centaine de millions de FB par an. Le cash flow était très réduit, n'autorisant qu'une faible marge de manœuvre pour la reconversion ou pour de nouveaux investissements. A cela s'ajoutèrent les coûts de fermetures et de démantèlement, des pertes sur stocks et de la fermeture de la centrale de Tamise.

La direction du Groupe hollandais semblait ne pas avoir anticipé cette évolution. Pierre Battard avait pourtant *"prévenu de tout cela, mais on sentait que ces craintes n'avaient été relayées jusqu'au sommet du groupe. Finalement dans un grand groupe, celui qui achète à toujours tendance à enjoliver son récit auprès de son niveau supérieur"*<sup>58</sup>.

En 1995, alors que Vendex International faisait son entrée en fanfare à la Bourse d'Amsterdam sous la houlette de Jan-Michiel Hessels, le Groupe poursuivit sa croissance externe en Belgique par l'acquisition de la chaîne liégeoise Echo. Son propriétaire, Henri Bastin, ancien membre de Bloc s'était laissé convaincre par Pierre Battard et Uli Schnier de suivre cette voie. La fusion des réseaux, devant entraîner la réorientation d'une quinzaine de points de vente, connut quelques heurs. Chacun des anciens propriétaires chercha à privilégier son enseigne et son personnel. Avant la fusion, Battard (y inclus Edi) employait 1.500 personnes<sup>59</sup>, exploitait en Flandre et en Wallonie, 41 supermarchés intégrés (80 % du CA), 32 Inter Battard (11 % du CA) et fournissait 200 indépendants dont 85 supérettes (9 % du CA). De son côté, Echo comptait 750 travailleurs, disposait de 23 supermarchés Central Cash, de 12 supérettes Super Echo et approvisionnait 24 magasins de pompes à essence ainsi que 100 indépendants<sup>60</sup>.

Une nouvelle organisation fut mise en place à la mi-1997 pour faciliter l'intégration. Henri Bastin restait administrateur-délégué d'Écho, alors que

Paul Schippers prit ce poste chez Battard. Les deux chaînes restèrent des filiales distinctes d'une Société dont le conseil était présidé par Paul Schippers, qui rapportait à la direction de Vendex Food aux Pays-Bas. Pierre Battard devint responsable de la stratégie de Vendex Food en Belgique et de l'expansion. Certaines fonctions (category management, publicité, achat, administration / informatique, logistique, gestion du personnel) furent également réorganisées en vue de dégager des économies d'échelle là où c'était possible<sup>61</sup>. Cette même année, le dernier supermarché à l'enseigne Battard était inauguré, à Quaregnon.



**Folder d'inauguration du dernier supermarché Battard (1998)**

Le passage de Battard sous influence hollandaise impliquait une dépendance aux événements affectant le groupe Vendex dans son ensemble. De multiples réorganisations au sein de celui-ci eurent des conséquences néfastes pour sa branche belge.

En 1998, suite à des changements législatifs sur les conglomérats aux Pays-Bas, Vendex International détacha plusieurs de ses filiales du holding. Vedior devint une entreprise distincte cotée en bourse, alors que les activités de distribution alimentaire furent fu-

sionnées avec celles du concurrent De Boer Unigro, pour former un nouveau géant, Laurus. Vendex restait positionné sur le non alimentaire uniquement et se lia avec un autre concurrent, Koninklijke Bijenkorf Beheer (KBB) pour former un ensemble d'enseignes réparties en six divisions décentralisées<sup>62</sup>. Comme en Belgique, les grands magasins souffraient fortement de la concurrence des nouvelles formes de distribution et Vendex KBB dut encore faire face à de graves problèmes de rentabilité au début des années 2000<sup>63</sup>. Au début de l'année 2004, il fut mis en vente et racheté intégralement par le consortium anglais VDXK qui le sortit de la bourse et le rebaptisa Maxeda.

De Boer Unigro, fusionné avec Vendex Food en 1998, résultait lui-même du regroupement en 1997 de la S.A De Boer, grossiste en alimentation fondée en 1927 et de la S.A. Unigro, né en 1960 d'une association de grossistes hollandais appartenant à la chaîne volontaire Vivo<sup>64</sup>. Unigro avait débarqué en Belgique à la fin des années 1970, en rachetant les grossistes Heylen, De Meyere, Kerkhof-Grijspeerdt, Interdiscount et Unidis-Roeselare. Ces regroupements avaient donné naissance en 1989 à la filiale Unidis, principal grossiste Spar pour la Flandre. L'année suivante, cette dernière avait racheté le grossiste wallon Alimo, qui approvisionnait les affiliés de la chaîne Spar en Wallonie.

De ces fusions en chaîne résulta un amalgame de points de vente et d'infrastructures redondants et de centres de distribution non complémentaires. Les formats d'enseignes différents et la présence simultanée de franchises et de succursales impliquaient en outre une difficile coordination de plusieurs métiers<sup>65</sup>. Très vite, la fusion s'apparenta à un échec en Belgique, tout comme en Espagne où Laurus était également présent<sup>66</sup>.

Pour Battard, la création de Laurus en 1998 annonça le début de la fin. Pierre Battard, opposé à ce mouvement, remit sa démission en 1998 et entama sa reconversion dans les affaires.

Battard				Battard Noord
Antoing	Dottignies	Kain	Terte	Brakel
Ath	Ecaussinnes	Mettet	Thuin	Grembergen
Basècles	Ellezelles	Nimy	Tournai	Ieper
Bierghes	Elouges	Peruwelz	Tournai Douai	Koksijde
Blaton	Erquelinnes	Pommeroeul	Wasmès	Merchtem
Boussu	Frasnes	Quaregnon	Waterloo	Poperinge
Braine	Grez-Doiceau	Sirault		Veurne
Chapelle	Herseaux	Strepy		Wervik
Cuesmes	Hornu	Taintignies		Wolvertem

#### Liste des supermarchés intégrés en 1998.

Les années 2000 et 2001 furent particulièrement difficiles pour Laurus qui accumula les pertes. Son sort était à la merci d'un consortium de trois banques, ABN-Amro, ING et Rabobank. Afin d'enrayer sa chute, le groupe décida de fermer sa chaîne de magasins Eda en Belgique et de revendre ses réseaux Spar et Basismarkt aux Pays-Bas<sup>67</sup>. Il entama par ailleurs un processus de rationalisation parmi ses six enseignes aux Pays-Bas (Konmar, Super De Boer, Edah, Groenwoudt, Nieuwe Weme, Lekker & Laag) en les unifiant sous l'enseigne Konmar, nouvelle formule luxueuse orientée vers les produits frais, les plats préparés et les services complémentaires. Mais suite aux résultats décevants du nouveau concept, la transformation fut abandonnée. En Belgique, le processus resta à l'état de projet-pilote.

En 2002, Laurus vit entrer le Français Casino dans son capital, à hauteur de 38 %, qui l'incita à se replier sur le marché néerlandais. Avant son retrait, Laurus disposait d'un réseau très dense de 1.247 points de vente répartis dans toute la Belgique, mais avec une faible présence à Bruxelles<sup>68</sup>. Les magasins des différentes chaînes belges furent soit fermés soit, dans leur grande majorité, rachetés. Colruyt reprit la société Battard (qui continua à exister juridiquement) avec 21 Battard, 5 Central Cash, 4 cash n' carry A-Cash, le centre de distribution de Ville-Pommeroeul, la formule Spar dirigée depuis Ternat et Heist-Op-Tenberg, alors que Carrefour acquit 10 Battard et 10 Central Cash en franchise. En 2005, Colruyt transforma ces supermarchés en CoMarché, enseigne de transition en attendant une transformation en Colruyt<sup>69</sup>.

## 10. Conclusions

Sur cinq générations, Battard connut une grande continuité et quelques ruptures. Initialement en position de force sur son marché, elle fut graduellement aiguillonnée par la concurrence de nouvelles formes de distribution ou de nouveaux acteurs. Les ruptures furent rarement abruptes. Dans cette société familiale et régionale, le poids de la tradition et des orientations stratégiques antérieures tendirent à limiter les innovations radicales, au profit d'innovations in-

crémentales établies en réaction aux mouvements des concurrents.

De sa création à la Seconde Guerre mondiale, Battard se développa sur un rythme lent et régulier. Grossiste classique, l'entreprise se forgea une réputation en cafés et en vins, élaborait un réseau de succursales traditionnelles, adopta des techniques ad hoc dans la logistique et la publicité, rejoignit une coopé-

rative d'achat. Dans un cadre concurrentiel régional, la zone frontalière française faisait figure de "vache à lait". Ni les crises ni les guerres ne remirent en cause son développement ni son existence. Une tradition et une culture d'entreprise se modelèrent progressivement. Le caractère strictement familial de l'affaire impliquait une stabilité de la direction, un certain paternalisme, une faible distance hiérarchique et une absence de formalisme et de culture écrite. Le capital restait concentré et la stratégie financière s'axait fortement sur l'autofinancement.

Durant les "Trente glorieuses" (1945-1974), la Belgique, comme les autres pays occidentaux, entra de plain-pied dans une société d'abondance. La distribution de masse révolutionna ses méthodes, suivant avidement l'exemple américain. Les enseignes de la distribution intégrée en libre-service s'annonçaient comme les grandes gagnantes du nouveau régime de concurrence, au détriment des grossistes et détaillants traditionnels. Dans une vague intense de concentration, Battard s'ouvrit davantage au monde et modernisa drastiquement ses installations de grossiste afin de conserver une place de choix dans cette reconfiguration du secteur. En parallèle, il passa pragmatiquement au libre-service puis au supermarché intégré. Des ressources financières limitées imposaient au distributeur hennuyer une expansion plus réduite que celle des grands concurrents nationaux. Le positionnement choisi fut dès lors l'ancrage régional, la proximité et de manière croissante, la qualité dans les produits frais et la boucherie.

À partir du milieu des années 1970, le contexte changea sensiblement. La période de croissance extensive s'achevait. La distribution intégrée s'imposa définitivement, condamnant les grossistes purs à se fondre dans des ensembles plus grands, ou à devenir eux-mêmes des distributeurs intégrés. C'est le chemin qu'emprunta Battard, qui réduisit, sans l'abandonner, la part de son activité de grossiste, tout en misant sur les supermarchés. Pour soutenir ce choix, la direction investit massivement dans la qualité de ses points de vente en se basant sur une gestion effi-

ciente de son patrimoine immobilier. Elle professionalisa ses méthodes, en développant un système informatique efficace, en améliorant son contrôle financier. Elle misa sur la puissance d'achat et les marques propres de sa centrale, Bloc.

Le début des années 1990 marqua la fin de l'indépendance de Battard. Des raisons d'ordre conjoncturel (récession de 1993, morosité économique régionale), structurel (capacité en marques propres limitée, implantation trop régionale) et personnel (cadre familial étroit, société peu distributrice de dividendes), doublées d'une opportunité séduisante amenèrent la famille Battard à céder l'entreprise au groupe multinational Vendex. Le plan initial prévoyait une expansion de la filiale Battard dans l'ensemble du pays, sans aucune casse sociale. L'échec de la reconversion des discounts Edi et la difficile intégration de la chaîne liégeoise Echo furent autant d'embûches. La reconfiguration complète de Vendex et la fusion de Vendex Food avec De Boer Unigro au sein de Laurus généra en Belgique un vaste réseau d'enseignes redondantes aux concepts faiblement différenciateurs. La gestion hésitante de l'ensemble précipita son démantèlement, illustrant à quel point les fusions et acquisitions ne sont pas toujours la solution adaptée au besoin de croissance.

Si Battard disparut de manière brutale, il serait réducteur de ne retenir d'une histoire de 138 années que son issue. Les entreprises vivent, s'adaptent et disparaissent, comme des organismes vivants. L'aventure humaine, la richesse et les emplois créés restent néanmoins des éléments tangibles dont les effets perdurent au-delà de leur existence propre...

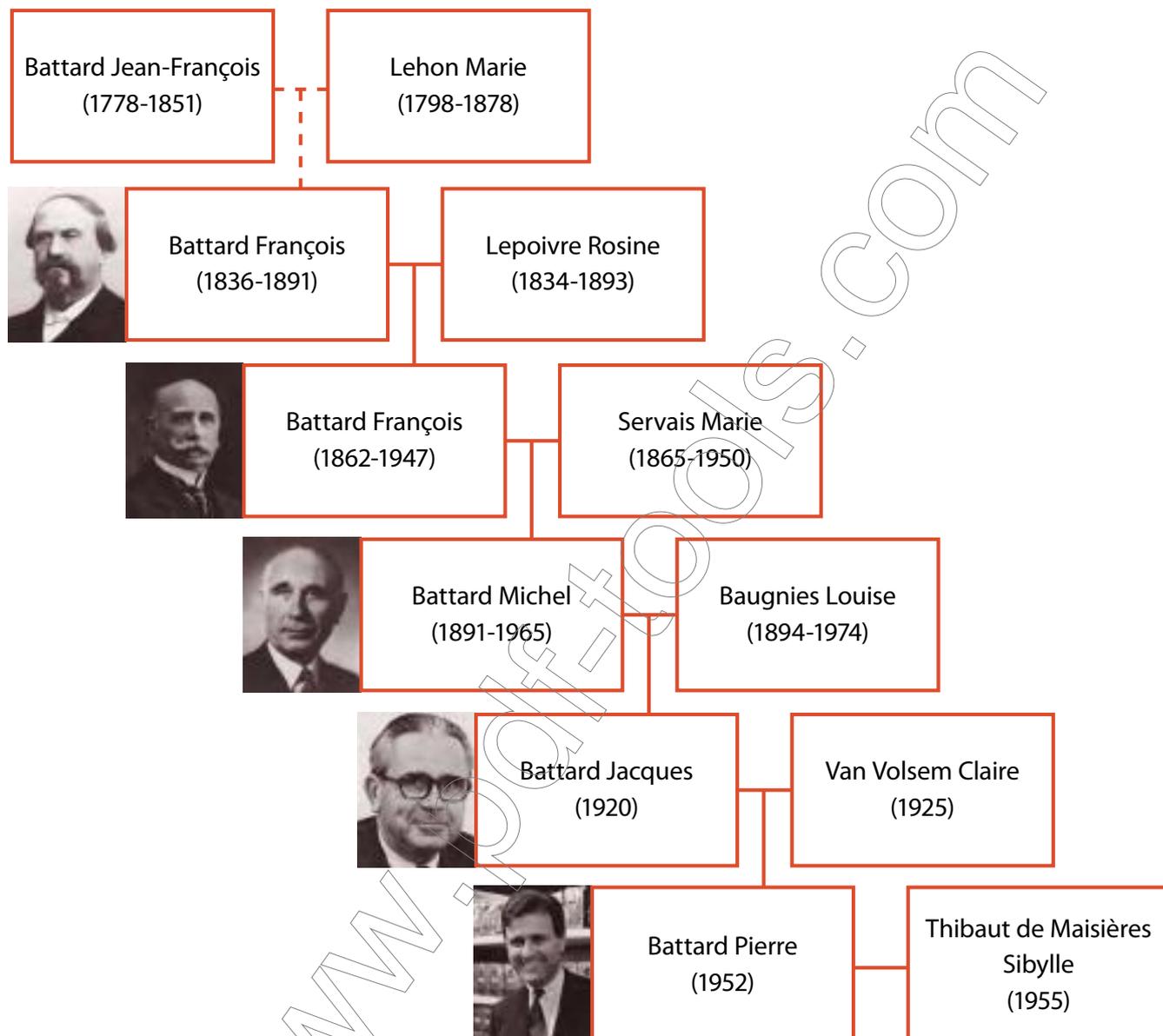
- 1 N. COUPAIN, *La distribution en Belgique. Trente ans de mutations*, Racine, Bruxelles, 2005.
- 2 J. GADISSEUR, "Le triomphe industriel", in *L'industrie en Belgique. Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Bruxelles, Crédit Communal, 1981, p. 51-70.
- 3 S. STEFFENS, "La Belgique industrielle au XIXe siècle. Ou la grande industrie comme symbole de modernité et de progrès", in A. MORELLI (dir.), *Les grands mythes de l'histoire de Belgique, de Flandre et de Wallonie*, Bruxelles, 1995, pp. 149-162.
- 4 S. JAUMAIN, *Les petits commerçants belges face à la modernité (1880 – 1914)*, Bruxelles, Éditions ULB, 1995, pp. 52 – 56.
- 5 M. ANSIAUX, "La nécessité économique et sociale de la baisse des prix de détail", in *Grand et petit commerce de détail en Belgique*, Bruxelles, Vromant, 1934, p. 19.
- 6 S. JAUMAIN, *Industrialisation et sociétés (1830 – 1970). La Belgique*, Paris, Ellipses, 1998, p. 66.
- 7 Archive Battard n° 196 : Livre achats fournisseurs 1926-1940 et Statuts de la coopérative. Voici la liste des membres de la coopérative, entre 1919 et 1940 : Ad. André (Ransart), F. Battard (Ville-Pommeroeul), Bleunar-Huwart (Mons), Jacques Byvoet en zonen (Hechtel), Joseph Byvoet (Jodoigne), Société anonyme L'Élan (Châtelaineau), Gailliez & Cie (Mons), Hostens-Mașelis (Roulers), Génicot (Waremmes), Jos Jacquet (Châtelet), Oscar Nys (Tournay), Syndicat colonial (Liège), L. Schrevens (Tournai), Et. Lebacqz-Wilmart (Gosselies), Et. Achille Courthéoux (Couvin), A. Palms-Cardon (St-Trond), Et. Winandy, soc. An. (Liège), A.L. & F. Winandy (Verviers), Soc. An. L. Delhaize (Ransart), Florin Fils (Bruxelles), Janssens & Gilissen, Soc. An. (Hasselt), Van Elder Frères (Bruxelles), Heylen Frères (Heyst Op den Berg), Et. Eugène Huyghebaert (Malines), Et. Jos. Vander Elst (Louvain), A. Britsiers (St-Trond).
- 8 Archive Battard n° 134 : Contrat-type de dépôt de marchandises, années 1940.
- 9 Archive Battard n° 76 : Souvenirs et anecdotes rapportées par Paul Dumont, octobre 2007.
- 10 Archive Battard n° 133 : Lettre de François Battard au Procureur du Roi de Mons, suite au constat du pillage, 30/09/1940.
- 11 R. BOYER et Y. SAILLARD, *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, Paris, La découverte, 1995, pp. 370 – 371.
- 12 OBAP, *Rapport de mission "Distribution alimentaire"*, Bruxelles, 1953, p. 95.
- 13 B. MERENNE-SCHOUMAKER, "L'évolution de la distribution périphérique en Europe depuis 1960", *Bulletin de la Société belge d'Études géographiques*, XLVII, 1979, pp. 117 – 137.
- 14 M. MICHEL et H. VANDER EYCKEN, *La distribution en Belgique*, Gembloux, Duculot, 1974, p. 172.
- 15 Il faut remarquer qu'à part Pierre Battard qui eut trois enfants, tous les Battard depuis 1866 n'eurent qu'un fils et une fille. Jacques Battard fut le premier à ne pas voir sa sœur sortir de l'actionnariat. La sœur de Michel Battard s'était retirée suite à un arrangement par lequel elle recevait des fermes et des terres. Son père et son grand-père avaient procédé de manière identique, ce qui eut pour conséquence qu'aucune branche cousine ne fût mêlée à l'affaire.
- 16 Interview de Jacques Battard, 12 juillet 2008.
- 17 Archive Battard n° 191 : Contrat d'engagement du représentant commercial Hector Cauchies, 1952.
- 18 Archive Battard n° 191 : Lettre de félicitations et de motivation de Michel Battard à Hector Cauchies, représentant, 12 juin 1956.
- 19 Archive Battard n° 45 : Conférence de Pierre Battard à une association de fabricants, 1982.
- 20 Archive Battard n° 146 : Chiffre d'affaires clients 1956. A titre d'exemple, Battard fournissait 13 détaillants dans la seule commune de Quiévrain en 1956.
- 21 Archive Battard n° 152 : Contrat-type de gérance, 1959.
- 22 Pierre Battard, Interview écrite, mars 2009.
- 23 Sur la photo de Groupe, on pouvait notamment reconnaître : Jacques Battard (Gérant-délégué), Mme Michel Battard (Présidente du Conseil de gérance), Édouard George (gérant), Arthur Dumont (directeur-conseiller depuis 1923), Alphonse Hanocq (directeur), Gilbert Delepine (directeur commercial), M. Dendal (secrétaire général et directeur administratif), Edmond Waterlot (chef d'entrepôt), Michel Leclercq (chef de vente), Jean-Marie Dupont (département succursales), Louis Lerat (comptabilité), André Hanocq (relations publiques), Paul Dumont (Achats), André Urbain

- (Achats), Gustave Miroir (Caisse).
- 24** Le CIES, ou Comité International d'Entreprises à Succursales fut fondé le 24 juin 1953 lors d'un congrès de l'AIDA (Association internationale des entreprises de distribution) en Belgique. Sa première assemblée se tint à Paris en 1954. En 1955 fut créé un "Comité des Juniors" visant à former les fils et neveux des entreprises familiales de distribution, par l'intermédiaire de voyages d'études, de stages croisés, de conférences et de rencontres. Pierre Battard fut président de ce Comité pendant six ans au début des années 1980. Le CIES reste l'association de succursalistes alimentaires la plus importante au monde.
- 25** Reprenant le détournement volontaire de la terminologie agricole par Ph. MOATI, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, O. Jacob, 2001.
- 26** "Les 21 premiers de la distribution belge", *Distribution d'Aujourd'hui*, 1981, p. 46.
- 27** [http://www.bloc.be/html/history\\_fr.htm](http://www.bloc.be/html/history_fr.htm)[http://www.bloc.be/html/history\\_fr.htm](http://www.bloc.be/html/history_fr.htm)
- 28** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 29** Source: Univers Nielsen 1991, "part de marché des marques propres".
- 30** "Entretien avec Pierre Battard. Profession Manager", *Distribution d'Aujourd'hui*, mars 1983, p. 10.
- 31** Tels sont les axes promus dans un plan à deux ans en 1988, Archive Battard n° 6.
- 32** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 33** Archive Battard n° 200 : Manuel SIR pour les commandes automatiques vers les fournisseurs, 1992.
- 34** Archive Battard n° 47: Discours de Pierre Battard à l'occasion de l'ouverture du supermarché de Cuesmes, 1983.
- 35** E. ARCQ, *Les relations collectives du travail*, Dossiers du CRISP, Bruxelles, 1993.
- 36** Pierre Battard, Interview écrite, avril 2009.
- 37** Archive Battard n° 193 : magazine "Contact Battard".
- 38** Rapport annuel Battard 1989.
- 39** Explication donnée par Pierre Battard, mars 2009.
- 40** "Cinq générations d'épiciers", *Le Soir*, 8/2/1991.
- 41** "Battard. La stratégie d'un distributeur régional", *Trends-Tendances*, 31 janvier 1991, pp. 26-27.
- 42** Il s'agit du nombre d'employés et non du nombre d'équivalent temps plein. A cette époque, beaucoup d'étudiants ne faisaient que quelques heures par semaines. Ils pouvaient représenter 40% de l'effectif total.
- 43** "Ets Battard, Mémoire d'arbres", *Revue Environnemental*, ISELP, Février 1990, p. 47.
- 44** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 45** Archives Battard, Procès-verbal de la réunion du comité de direction du 13/05/91.
- 46** L'Echo, 4 mars 1993.
- 47** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 48** Archives Battard. Rapport présenté lors du Conseil de Gérance du 19 mai 1993.
- 49** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 50** *Ibidem.*
- 51** Archive Battard n° 24 : compte-rendu de la visite de 25 supermarchés pour estimation financière, 8 décembre 1993.
- 52** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 53** *Ibidem.*
- 54** *Ibidem.*
- 55** *Ibidem.*
- 56** Archive Battard n° 31 : Analyse des procédures internes des supermarchés par un consultant extérieur, 1996.
- 57** Pierre Battard, Interview écrite, octobre 2008.
- 58** *Ibidem.*
- 59** Il s'agit d'employés à temps partiel et à temps plein, et non du nombre d'équivalents temps plein.
- 60** Archive Battard n° 29 : Comparaison Battard / Central Cash, 1996.
- 61** Archive Battard n° 41 : Toekomstige organisatie Battard/Echo, 1998.
- 62** Vendex KBB exploitait alors les magasins populaires (Hema), les grands magasins (V&D et Bijenkorf), les enseignes d'électrodomestique (Dixons, Modern Electronics, Dynabyte, It's, Prijstopper), celles de mode (Hunkemöller, Claudia Sträter, M&S Mode) et celles de bricolage (Brico, Praxis, Formido).

- 63** "Koninklijke Vendex KBB N.V.", in *International Directory of Company Histories*, Vol.62. St. James Press, 2004, consultable à l'adresse URL: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Koninklijke-Vendex-KBB-NV-Royal-Vendex-KBB-NV-Company-History.html>
- 64** G. RUTTE, *Zelfbediening in Nederland, 1948 – 1998: geschiedenis van de supermarkttoekomst*, Baarn, De Prom, 1998.
- 65** "Laurus navigue à vue", *Trends-Tendances*, 8 août 2002.
- 66** "Laurus devient une proie facile", *LSA*, n° 1737, 20 septembre 2001.
- 67** "Cure d'amaigrissement pour le Néerlandais Laurus", *LSA*, n° 0075, 12 décembre 2001.
- 68** Précisément, Laurus exploitait 39 supermarchés Battard, 28 supermarchés Central Cash, 6 supermarchés Eurospar, 172 supermarchés Spar, 210 supérettes Spar, 3 supérettes Spar Express, 26 supérettes Inter Battard, 134 supérettes Echo, 4 cash n' carry A-Cash, 36 magasins de stations-services, et il jouait le rôle de grossiste pour 589 magasins de quartier. Source: Comité Belge de la Distribution, *Répertoire de la distribution belge*, Bruxelles, 2003, pp. 20 – 21.
- 69** Archive Battard n° 190.

## Bibliographie

- ARCQ E., *Les relations collectives du travail*, Dossiers du CRISP, Bruxelles, 1993.
- BOYER R., SAILLARD Y., *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, Paris, La découverte, 1995.
- Comité Belge de la Distribution, *Répertoire de la distribution belge*, Bruxelles, 2003.
- COUPAIN N., *La distribution en Belgique. Trente ans de mutations*, Racine, Bruxelles, 2005.
- *Grand et petit commerce de détail en Belgique*, Bruxelles, Vromant, 1934.
- JAUMAIN S., *Industrialisation et sociétés (1830 – 1970). La Belgique*, Paris, Ellipses, 1998.
- JAUMAIN S., *Les petits commerçants belges face à la modernité (1880 – 1914)*, Bruxelles, Editions ULB, 1995.
- *L'industrie en Belgique. Deux siècles d'évolution 1780-1980*, Bruxelles, Crédit Communal, 1981.
- MERENNE-SCHOUMAKER B., "L'évolution de la distribution périphérique en Europe depuis 1960", *Bulletin de la Société belge d'Etudes géographiques*, XLVII, 1979, pp. 117 – 137.
- MICHEL M., VANDER EYCKEN H., *La distribution en Belgique*, Gembloux, Duculot, 1974.
- MOATI Ph., *L'avenir de la grande distribution*, Paris, O. Jacob, 2001.
- OBAP, *Rapport de mission "Distribution alimentaire"*, Bruxelles, 1953.
- RUTTE G., *Zelfbediening in Nederland, 1948 – 1998: geschiedenis van de supermarktoekomst*, Baarn, De Prom, 1998.
- STEFFENS S., "La Belgique industrielle au XIXe siècle. Ou la grande industrie comme symbole de modernité et de progrès", in A. MORELLI (dir.), *Les grands mythes de l'histoire de Belgique, de Flandre et de Wallonie*, Bruxelles, 1995, pp. 149-162.
- Univers Nielsen 1991, "part de marché des marques propres".
- "Battard. La stratégie d'un distributeur régional", *Trends-Tendances*, 31 janvier 1991, pp. 26-27.
- "Cinq générations d'épiciers", *Le Soir*, 8/2/1991.
- "Cure d'amaigrissement pour le Néerlandais Laurus", *LSA*, n° 0075, 12 décembre 2001.
- "Entretien avec Pierre Battard. Profession Manager", *Distribution d'Aujourd'hui*, mars 1983, p. 10
- "Ets Battard, Mémoire d'arbres", *Revue Environnemental*, ISELP, Février 1990, p. 47.
- "Koninklijke Vendex KBB N.V.", in *International Directory of Company Histories*, Vol.62. St. James Press, 2004.
- "Laurus devient une proie facile", *LSA*, n° 1737, 20 septembre 2001.
- "Laurus navigue à vue", *Trends-Tendances*, 8 août 2002.
- "Les 21 premiers de la distribution belge", *Distribution d'Aujourd'hui*, 1981, p. 46.



5 générations de gérants

Marchandises en magasin au 1<sup>er</sup> janvier 1872

Nigore

Café 42 balles val.	5586 00	
Candi 1220 kg à 1.60	1952 00	
Casson? 1220 kg à 1.14	1504 80	
Sucre blanc 643 kg à 1.52	977 36	
en pains 158 pains valeur	1327 02	
Chocolat 587 paquets valeur	588 15	
papier emballage 2 rames	249 90	
papier gris 43 paquets valeur	210 79	
riz 10 balles 1/2 - 1090 kg à 39	409 50	
Sucre blanc 13 cartelles à 12.78	166 15	
en brun 10 id à 10.42	104 50	
Armidon 552 kg à 0.67	369 84	13.448.61

Moulin

Froment 6350 kg à 36	2286 00	
Farine 8 balles fin à 384		
1 id " " " 43		
2 id " " " 72		
120 kg fin à 21.60	2592 00	2806.60

Fabrication Chicorée

paquets 37.000 kg à 30	11100 00	
fronde 9.000 " à 30	1500 00	
Cartelles 4.000 " à 24	960 00	
papier 14 rames	180 10	13.640.10

29.895.31



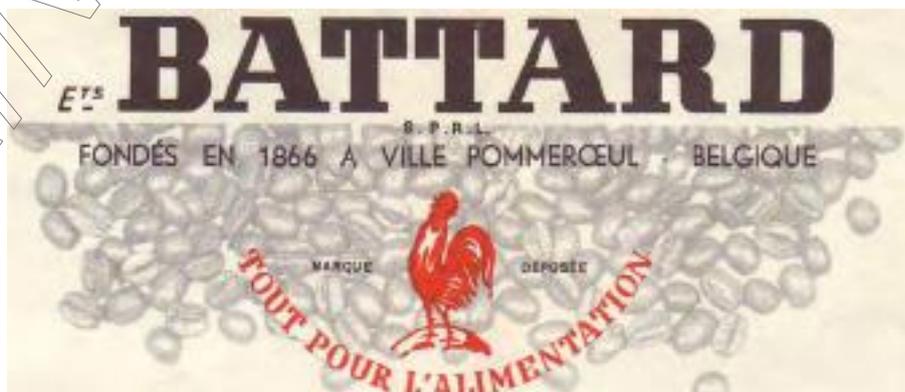
Marque au coq (1892)



En-tête de facture (1920)



En-tête de lettre (1940)



En-tête de facture (1956)



Flotte de camions Battard (années 1930)



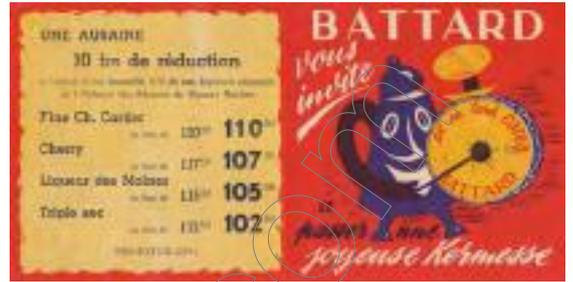
Flotte de camions, dont certains récupérés de l'armée (années 1950)



Flotte de camions (1965)



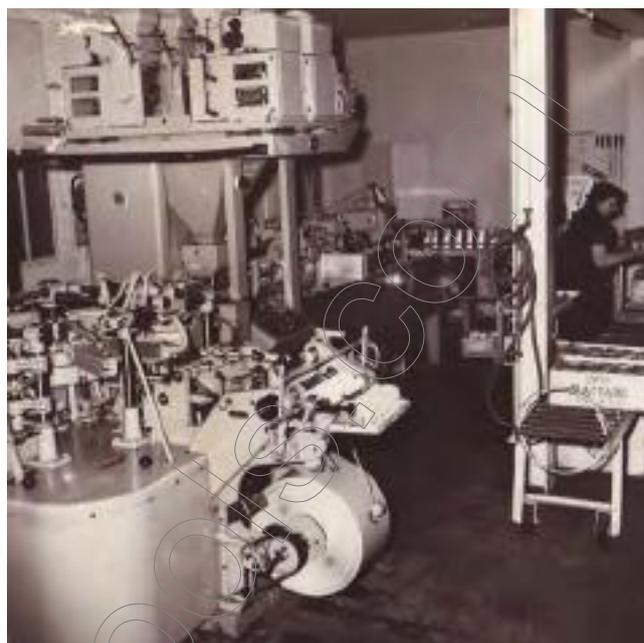
Flotte de camions (1987)



Publicité, logos et marques des années 1959 et 1960.



**Emballage du café (1959)**



**Machine SIG (1959)**



**Gamme de cafés Battard (1959)**



**Élévateurs de 1.000 à 1.500 kg de charge unitaire, montant jusqu'à 6 mètres de haut (1965)**



**Bureaux et entrepôt en 1965**





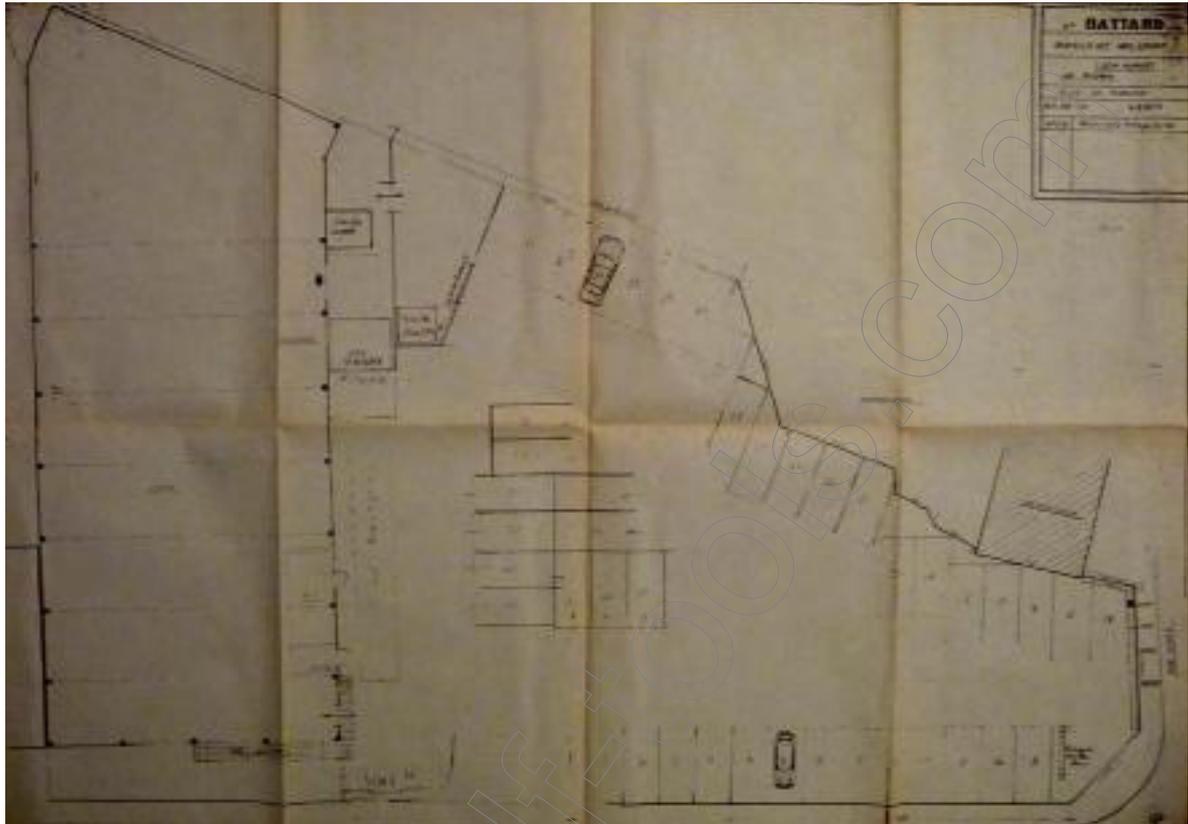
Ordinateur central IBM et bureau de la comptabilité (1965)



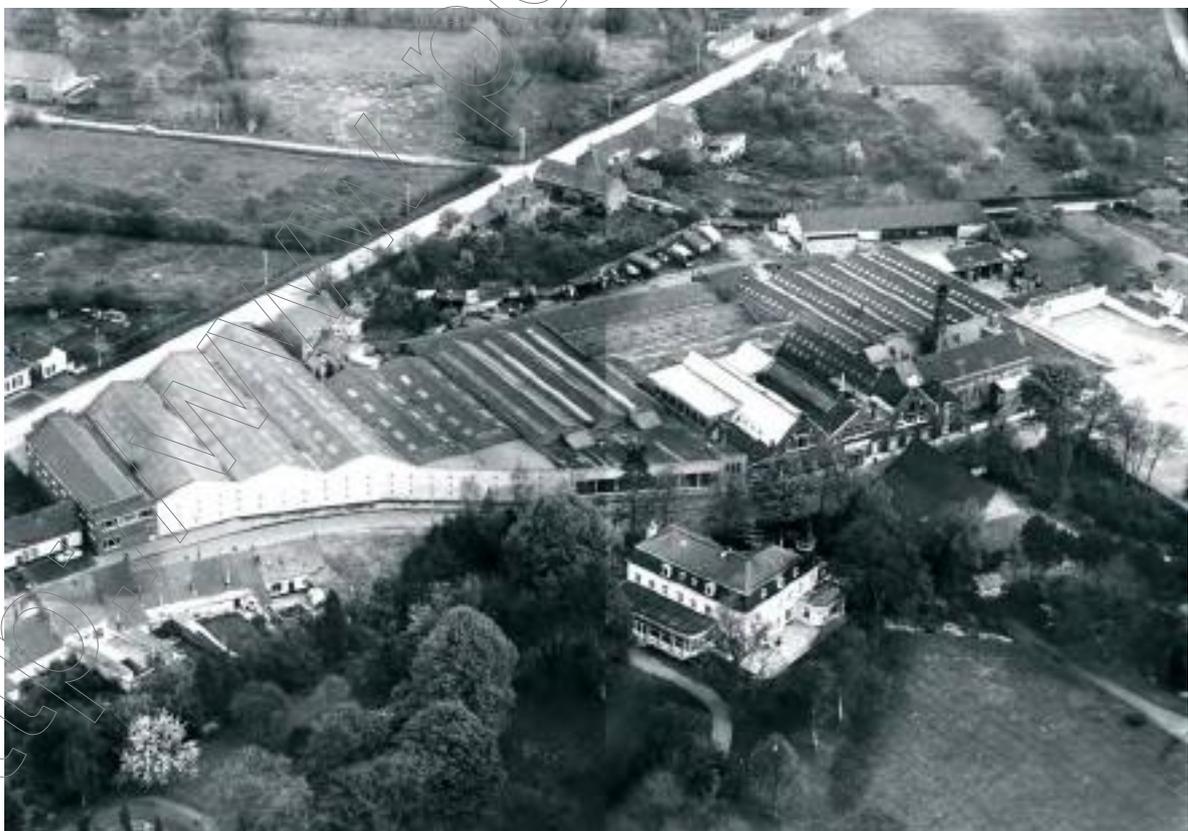
Carton de recrutement de gérants indépendants (1959)



Photo des cadres à l'occasion du centenaire (1966)



Plan du premier supermarché de Chapelle-lez-Herlaimont (1970)



Siège de Battard, premiers entrepôts et château familial (1975)



Supermarché de Braine-le-Château, 1985.



Folder "J'y gagne" (1989)



Folder Inter Battard (1992)



Boucherie Battard (1994)



Entrepôt de Battard repris par Vendex (1993)



Supermarché de Cuesmes (1993)



Supermarché de Wasmes (1993)



Supermarché de Tertre (1993)



Supermarché de Ghlin (1993)



Vue aérienne de l'entrepôt de Central Cash à Liège lors de l'achat par Vendex (1995)



Folder publicitaire (2002)



Logo Battard (2002)

