économie et finances 25e année
n°1 - hebdomadaire 150 f - 3,72 € 6 janvier 2000

Trends tendances

TETE-A-TETE

LES PROJETS DE REFORME DE SERGE KUBLA

KBC-CERA

L'EPEE DE DAMOCLES

Trend CASH!
L'HEBDO DE VOTRE PATRIMOINE

BOURSE DE BRUXELLES: OMEGA PHARMA VAINQUEUR EN 1999

PIERRE-OLIVIER BECKERS
DELHAIZE "LE LION"

MANAGER DE L'ANNEE

PIERRE-OLIVIER BECKERS

Le roi lion

Principal acteur du développement international de Delhaize «Le Lion» sur trois continents, Pierre-Olivier Beckers a marqué son arrivée aux plus hautes fonctions d'un grand coup en prenant de vitesse tous les grands distributeurs mondiaux pour le rachat de Hannaford aux Etats-Unis. C'est sans doute la raison pour laquelle nos lecteurs l'ont élu Manager de l'Année 1999.

Sans se prendre pour Charles Quint, Pierre-Olivier Beckers peut aisément dire que le soleil ne se couche jamais tout à fait sur son empire de supermarchés. Revers de la médaille, s'il a voulu présenter ses vœux pour l'an 2000 en direct à ses principaux cadres, il a dû démarrer le 31 à 17 heures pour les «expats» actifs sur Bangkok, Djakarta et Singapour et clôturer la séance vers 6 heures, en ligne avec les responsables de Delhaize America. Des décalages horaires avec lesquels il a pris l'habitude de jongler en acceptant la mission d'assurer le développement international du groupe sous le «règne» de Gui de Vaucleroy, Manager de l'Année 1990. Et, aujourd'hui aux plus hautes fonctions, il continue à être absent de son bureau de la rue Osseghem (Molenbeek) une semaine sur deux. «Ce n'est pas facile, mais c'est la réalité du groupe, acte-t-il. Il faut pouvoir maintenir le contact direct avec les cadres.» La discipline qu'il s'impose ? Visiter les magasins étrangers du groupe avec les dirigeants locaux au moins une fois par trimestre. Ce qui permet également de préserver le précieux contact avec le consommateur.

CARRIÈRE EXPRESS. A 39 ans, Pierre-Olivier Beckers préside le comité de direction depuis tout juste un an. Un choix opéré par Gui de Vaucleroy, son prédécesseur, qui avait atteint l'âge de la retraite. «Il n'était pas le seul candidat, explique le président du conseil d'administration, mais ma proposition a fait l'unanimité.» Arrière petit-fils de Jules Vieujant, fils de Guy Beckers, administrateur délégué du groupe au cours des années 80, le jeune patron a grandi dans le sérail. «C'est un homme dynamique, travailleur et qui a été magnifiquement formé professionnellement», insiste Gui de Vaucleroy pour justifier le choix de son dauphin. Licencié en sciences économiques appliquées, il a entamé sa carrière aux Grands Moulins de Paris (les croissanteries Délifrance) pour pouvoir «trouver ailleurs des bases de management». Quand il rejoint le groupe, en 1983, c'est pour partir directement aux Etats-Unis faire ses classes dans les supermarchés d'Atlanta. C'est ainsi qu'en 85, il lance l'enseigne Cub Foods dans la ville de Coca-Cola. Admis à Harvard en 86, il en sort avec un MBA deux ans plus tard et fait alors le choix de revenir en Belgique avec sa famille.

«Après avoir effectué mes premières armes dans la vente aux Etats-Unis, j'ai travaillé trois ans au département achats à Bruxelles.» Intégré au sein du comité de direction en 90 — il avait juste 30 ans — il accepte l'offre de Gui de Vaucleroy de l'assister dans le développement hors Etats-Unis. «Ensemble, on a fait l'Europe et l'Asie», résume son prédécesseur. En commençant par l'Europe centrale. Dès 91, le groupe prend pied à Prague, capitale à l'époque de la Tchécoslovaquie, avec l'enseigne Delvita. L'année suivante est marquée par la reprise de la chaîne athénienne Alfa-Beta et la vente de la participation minoritaire dans Pingo Doce au Portugal pour cause de mésentente quant à la stratégie à mener avec son partenaire Jeronimo Martins. C'est lui aussi qui, la même année, a lancé la chaîne de produits pour animaux Tom & Co, inspirée des *category killers* américains. En 94, le lion débarque dans le Nord-Pas-de-Calais (France) grâce au rachat de la chaîne régionale PG, transformée en Stoc il y a deux ans après la revente de la moitié du capital à Comptoirs Modernes.

LE DÉFI MONDIAL. «Pierre-Olivier Beckers est un homme qui a bien intégré les problèmes de mondialisation dans sa tête, juge Pierre Delhaize, son cousin à la tête du groupe Louis Delhaize jusqu'en 1994. Il a en plus la capacité de prendre du recul pour ne pas travailler à court terme et foncer dans le mur.» Des qualités mises à profit au milieu des années 90 pour préparer la mise en place du «troisième pilier» du groupe sur l'Asie. En juillet 97, le lion prend pied en Thaïlande et en Indonésie et, au début 1999, la première grande opération du «règne Beckers» est la reprise de 49 % de la chaîne de supermarchés Shop N Save à Singapour qui lui permet de quitter son statut de figurant chez les tigres asiatiques. «Notre intention est de faire du travail en profondeur sans précipiter les choses, confirme l'administrateur délégué. Mais il est indéniable que ces pays comptent un nombre d'habitants extraordinaire et ne sont pas encore confrontés à de nombreux concepts modernes de distribution.»

La mondialisation et les phénomènes de concentration qui en découlent, c'est aux States que Pierre-Olivier Beckers y a été le plus vite confronté. «En Europe, on en parle beaucoup, note-t-il, faisant allusion aux rumeurs diverses qui marient

■ C'EST POUR DEMAIN

Difficile de se baser sur les chiffres 98 pour visualiser financièrement le groupe Delhaize alors que l'année 99, qui vient de se clôturer, a été riche en événements. Signalons donc simplement pour la forme qu'en 98, le distributeur a engrangé un chiffre d'affaires de 520,9 milliards de FB assorti d'un bénéfice net consolidé de 6 milliards de FB. Quoi qu'il en soit, il ne faudra guère attendre longtemps pour connaître les premières tendances de l'année écoulée. C'est en effet ce vendredi 7 janvier que les premiers éléments chiffrés seront publiés. Suite du feuilleton la semaine prochaine.

Delhaize et les autres grands groupes européens plus fréquemment encore que Claudia Schiffer. Mais aux Etats-Unis, le mouvement est en marche depuis déjà deux ou trois ans.» C'est d'ailleurs pour rester dans la course chez l'oncle Sam qu'il a dû prendre cet été ce qu'il qualifie de décision la plus difficile de sa carrière : le rachat de la chaîne Hannaford pour 138 milliards de FB alors qu'il a eu à peine deux mois de réflexion. Une opération qui fait de Delhaize America le second acteur sur la côte Est, derrière Ahold, et le sixième pour l'ensemble du territoire américain.

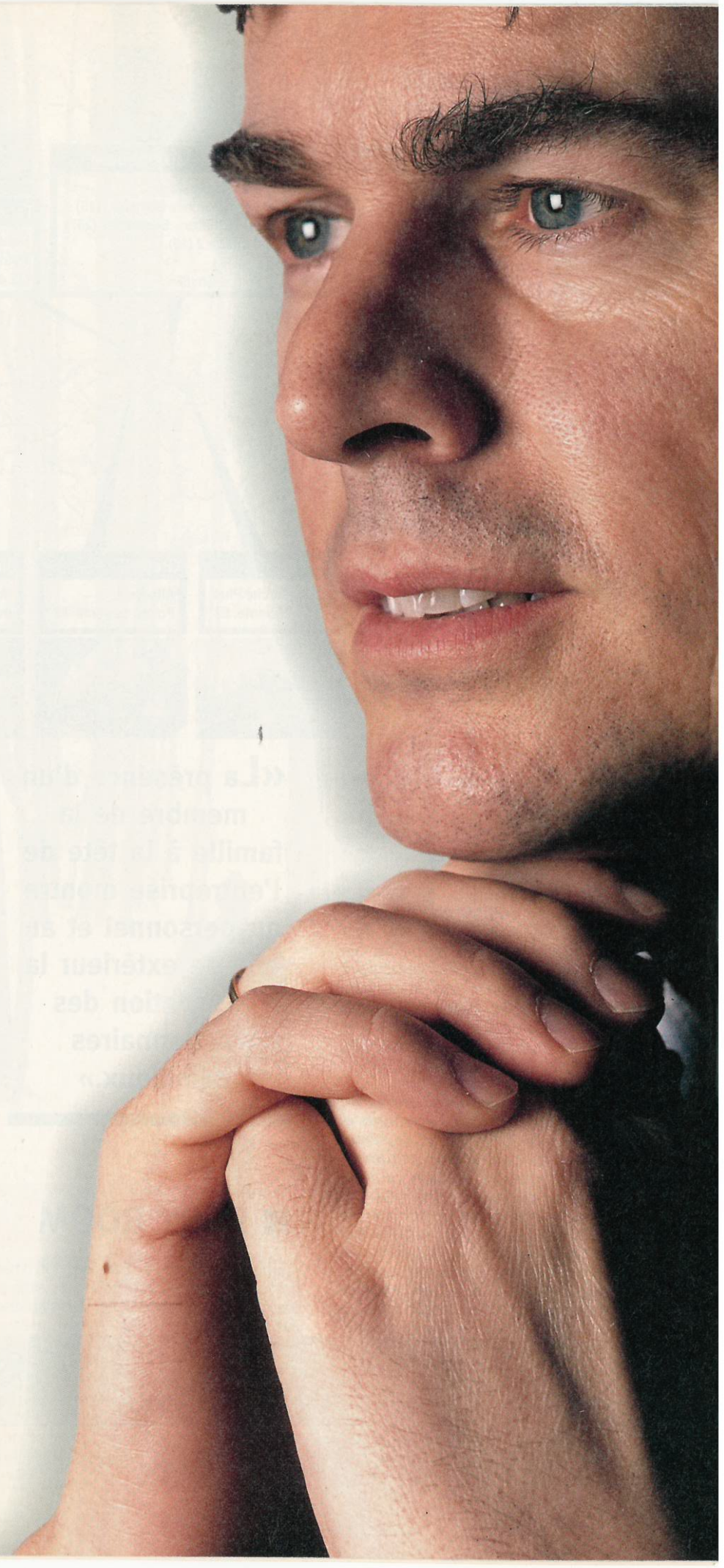
COUP DE JEUNE. Reconnu par la communauté financière pour sa volonté d'expansion du groupe, il bénéficie également d'une image de communicateur qui aurait manqué au groupe jusqu'à son arrivée. «Je travaille dans la continuité par rapport à ce qui a été entamé par Gui de Vaucleroy», se défend-il. Mais, dans le courant de l'année dernière, il a quand même mis en place des «chantiers de synergie» rassemblant des cadres des différentes entités géographiques du groupe afin de voir comment faire profiter toutes les filiales des innovations ou des conditions d'achat de certaines. «C'est un projet important dont il a fait sa priorité, note, enthousiaste, Renaud Cogels, directeur général des activités belges. Nous en attendons des résultats importants.»

Bref, un Manager de l'Année qui fait l'unanimité, tant pour ses qualités professionnelles qu'humaines. «En plus de son talent pour gérer la société, c'est quelqu'un qui possède un grand sens de l'humour», observe Eric Mestdagh, directeur général du groupe de distribution Champion/Groupe Mestdagh. Marié, père de trois garçons (14, 11 et 9 ans), il les a suivis depuis quelques années dans la pratique du hockey sur gazon. Séduit par «les gens qui ont eu la volonté d'aller au bout de leurs rêves quand tout autour d'eux aurait dû les faire douter», il reconnaît une prédilection pour les livres de management basés sur des expériences humaines et, dans un autre registre, pour *L'art de la guerre* de Sun Tzu, un général chinois qui vécut il y a 2.000 ans et expliquait comment gagner des conflits en agissant à l'opposé de ce à quoi l'ennemi pouvait s'attendre. «Les principes qu'il énonce peuvent toujours s'appliquer à l'art du management, convient Pierre-Olivier Beckers. Il était, entre autres, obsédé par la volonté de préserver ses troupes et de gagner sans combattre.»

TENDANCES. ***Quels sont les grands principes de management qui orientent votre travail ?***

PIERRE-OLIVIER BECKERS. J'en vois trois. Premièrement, la transparence et la clarté de l'information à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe. Il est fondamental

■■■



Etats-Unis
Delhaize America
Food Lion + Kash n' Karry (1.278)
Cub Foods (20)
Hannaford (155) *
*Après acceptation de l'opération par les autorités de concurrence américaines

Belgique-Luxembourg
Delhaize-Le-Lion
Supermarchés Delhaize (115)
AD Delhaize + Superettes (257)
Delhaize 2 (15)
Di (117)
Tom & Co (66)

Tchéquie-Slovaquie
Delvita
Points de vente: 111
(12 en Slovaquie)

Thaïlande
Food Lion
Points de vente: 13

France
Stoc + Marché Plus
Points de vente: 52

Grèce
Alfa-Beta
Points de vente: 49

Singapour
Shop n' Save
Points de vente: 26

Indonésie
Super Indo
Points de vente: 16

LE MONDE DE DELHAIZE

de donner une information la plus claire possible et d'être visible sur la place financière. Deuxièmement, la décentralisation et la responsabilisation des individus. D'un côté, le groupe est trop large pour que sa gestion soit assurée par un petit nombre de personnes ; de l'autre, il faut donner la possibilité aux gens de se dépasser. C'est d'autant plus vrai pour les nouvelles générations de cadres qui veulent avoir le sentiment de participer à l'action très rapidement sans devoir faire leur chemin de croix. Enfin, promouvoir des valeurs de loyauté et de respect vis-à-vis du personnel mais qui doivent aller dans les deux sens.

Vous êtes à la tête d'une entreprise qui compte plus de 120.000 personnes et un peu plus de 2.000 points de ventes répartis sur dix pays et trois continents et vous vous imposez toujours la visite de nombreux magasins. C'est vital ?

Le danger d'un grand groupe comme le nôtre serait d'oublier que notre métier reste le souci du détail et la satisfaction du client. Dans leur formation, tous les cadres doivent passer un certain temps en supermarchés. Rester en contact avec les supermarchés permet à la fois de discuter avec les cadres et de voir les réalisations sur place. Ça permet aussi d'avoir le client en face de soi et d'entendre ses doléances.

Comment résumer la stratégie de Delhaize-Le-Lion ?

Elle est extrêmement simple. Nous voulons continuer à nous développer le mieux possible sur l'axe des supermarchés qui a toujours été notre spécificité. Nous disposons d'un concept porteur pour l'avenir que de moins en moins de gens parviennent à mener à bien. On assiste à un grand développement du hard discount et de l'hypermarché. Le supermarché est un concept qui a toujours son avenir en jouant sur la proximité. D'autant que les populations européennes sont vieillissantes et que la mobilité devient un problème de plus en plus crucial. Nous continuerons donc à l'implanter sur les trois continents où nous sommes présents.

Justement, au niveau géographique, vous aviez laissé entendre, en prenant pied en Asie, que vous vouliez rééquilibrer les activités du groupe dont le chiffre

«La présence d'un membre de la famille à la tête de l'entreprise montre au personnel et au monde extérieur la motivation des actionnaires familiaux.»

BABY BOOM

Largement dominée par des hommes issus des grandes familles actionnaires et encore souvent fondatrices, la distribution belge est marquée aussi, depuis quelque temps, par une irrésistible cure de rajeunissement. Car, si Pierre-Olivier Beckers occupe les plus hautes fonctions chez Delhaize «Le Lion» à 39 ans, son cas n'est pas une exception. Chez Colruyt, Jef, fils de Jo Colruyt, est un jeune quadragénaire (41 ans) aux commandes depuis déjà 5 ans. Chez GIB Group, Roland Vaxelaire, rentré dans le groupe familial il y a tout juste deux ans, après la prise de participation de Promodès, n'affiche que 43 printemps tandis qu'à la tête du groupe Louis Delhaize, Jean-Marc Heynderickx navigue dans les mêmes eaux (41 ans). Enfin, chez Champion-Groupe Mestdagh, Eric Mestdagh, le directeur général qui se prépare lentement à succéder à Henry, son père, au poste d'administrateur délégué, a fêté son 37e anniversaire à l'occasion des fêtes de fin d'année. Une nouvelle race de managers.

PG

PASSATION DE POUVOIR
Le nouveau patron insiste sur la continuité par rapport au travail réalisé par Gui de Vaucleroy.

PG

PIERRE-OLIVIER BECKERS ET BILL MCCANLESS, LE PATRON AMÉRICAIN, INTRODUISENT DELHAIZE AMERICA AU NEW YORK STOCK EXCHANGE
Pour le patron de Delhaize, la chute de l'action aux States n'est pas plus spectaculaire que celle de ses concurrents.

■■■

d'affaires était réalisé à raison d'environ 75 % aux Etats-Unis. Or le rachat de Hannaford donne encore un poids plus important au marché américain qui devrait passer à 80 % de l'activité.

Le rachat de Hannaford est une décision fondamentale sur un marché en pleine concentration. C'était une des dernières possibilités de faire grandir nos activités par croissance externe pour rester dans la course. C'est d'ailleurs une firme que nous observions attentivement depuis deux ans mais jusque-là, ses propriétaires n'avaient jamais voulu la céder. Or, Delhaize America devait se garantir une nouvelle source de croissance et de compétences.

Cette décision n'a pas été très bien accueillie par les investisseurs et les analystes américains qui jugent le prix payé excessif. Avec quelques mois de recul, comment appréciez-vous cette opération ?

Je la vois de plus en plus positivement. Nous attendons encore la décision finale des autorités chargées de la concentration (*Ndlr, elle devrait tomber avant la fin du mois de mars*), mais l'observation des systèmes de qualité et des méthodes est enthousiasmant. Hannaford fera bénéficier Food Lion et d'autres sociétés du groupe de ses compétences informatiques et de gestion de stock ainsi que de la qualité de son management. De son côté, Food Lion lui apportera sa compétence

LE JEU DES SEPT FAMILLES

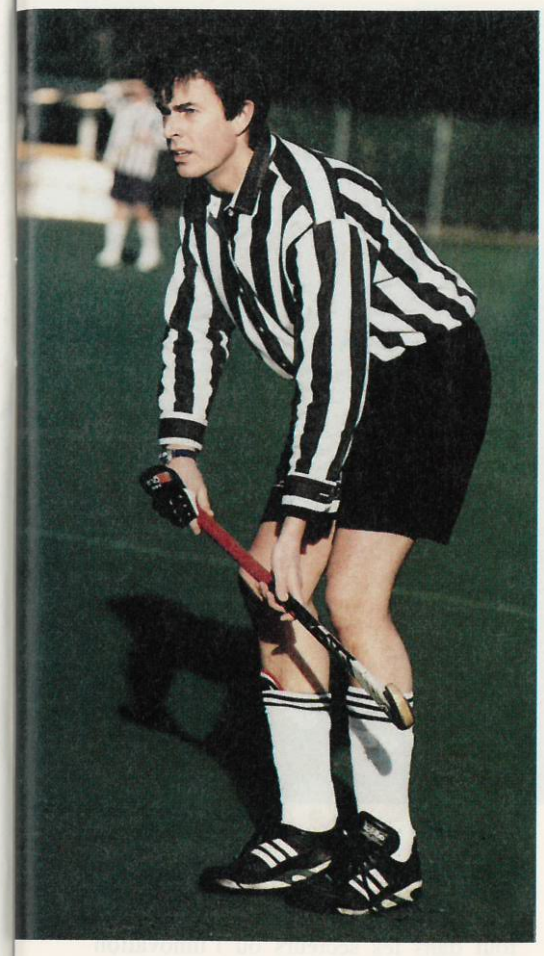
Chez Delhaize, la famille est une chose sacrée. Mais qui ne donne des droits qu'en rapport avec les compétences. «L'intégration d'un membre de la famille n'est jamais automatique, convient Gui de Vaucleroy. Le candidat doit pouvoir afficher un diplôme universitaire en rapport avec nos métiers et montrer son intérêt pour les valeurs défendues par le groupe.» Encore pourrait-il offrir toutes ces garanties qu'une autre règle séculaire peut toujours lui barrer la route. Pour pouvoir continuer à rechercher des managers de talent à l'extérieur du groupe, le distributeur bruxellois a très tôt décidé de n'accepter qu'un membre parmi les sept branches familiales encore représentées à chaque génération. Seul Gui de Vaucleroy, dont la famille était déjà représentée par son cousin Edgard-Charles de Cooman d'Herlinckhove, a fait exception à la règle. Par contre, vu la présence antérieure de son neveu Dominique Raquez à une fonction opérationnelle, aucun de ses quatre enfants n'a intégré l'entreprise.

«C'est vrai que le poids de la famille dans le management est de moins en moins important», constate Pierre-Olivier Beckers. Au sein du comité de direction, il reste, avec Dominique Raquez, le seul descendant des fondateurs. Choisi par Gui de Vaucleroy pour assurer sa succession, il constate que sa nomination s'est faite au terme d'un processus en profondeur. «La nomination d'un représentant familial au poste d'administrateur délégué n'a rien d'automatique, poursuit-il. Mais dans la mesure où elle est possible, elle permet la transmission de valeurs défendues par le groupe depuis toujours.» Esprit d'équipe, loyauté et, surtout, une vision à long terme qui permet d'attendre que la stratégie décidée puisse produire ses effets. «La présence d'un représentant des familles à la tête de l'entreprise est un avantage, insiste Gui de Vaucleroy. Elle montre au personnel et au monde extérieur la motivation des actionnaires familiaux.»

ISOPRESS/HERCHAFT

TRADITIONS FAMILIALES
La saga Delhaize a démarré au Pays noir il y a plus de 130 ans.

Présents au sein du management, les descendants de Jules, Auguste, Edouard, Adolphe Delhaize et de Jules Vieujant, leur beau-frère, occupent encore huit des dix sièges au conseil d'administration. Et, même si la question de l'actionnariat baigne toujours dans le flou artistique, il est convenu qu'une part estimée à 35 % du capital est diluée entre quelque 200 actionnaires familiaux. Sans que personne n'ait jamais eu à revendiquer une part de capital supérieure à 5 %. De plus, les bons résultats affichés, année après année, par le distributeur bruxellois ont permis de maintenir cette rassurante stabilité qui fait la force de Delhaize.



RARES MOMENTS DE LOISIRS
Le hockey sur gazon et... le golf pour soigner les mauvais coups de crosses.

BANC D'ESSAI

En Belgique, le lion rugit aussi. C'est vrai que les coups d'accélérateur placés aux antipodes par la firme de la rue d'Osseghem auraient presque fait oublier que Delhaize est, en Belgique, un des distributeurs les plus innovants du marché. Un coup d'œil dans le rétro sur la dernière décennie rend le constat indiscutable. A l'écoute des innovations technologiques, le pôle historique du groupe inaugure, début 94, le principe de la carte de fidélité — la carte «Delhaize Plus» — qui, en échange de ristournes, fournit un flux d'informations qui permet de mieux orienter les actions commerciales par micro-merchandising auprès des clients. «Nous bénéficions d'une des clientèles les plus fidèles du métier au niveau européen, note Renaud Cogels, directeur général de Delhaize «Le Lion» Belgique. Cette carte que détient environ un foyer sur quatre n'y est évidemment pas pour rien.» Un succès qui a rapidement fait tache d'huile dans les filiales étrangères du groupe.

Autre coup de pouce technologique, en 97 : l'introduction du self-scanning. Dans les 35 points de vente munis de cette technique, le client peut, à l'aide d'un petit appareil, faire automatiquement le compte de ses achats au fur et à mesure qu'ils atterrissent dans le chariot. Gain de temps évident aux caisses. Dans les rayons, il faut noter la forte poussée des produits à marque propre qui atteignent plus de 30 % des ventes, la progression récente mais importante des produits bio qui touche tous les rayons et l'avènement des plats préparés sous-vide dont l'enseigne au lion écoule plusieurs dizaines de milliers d'unités chaque jour.

«Pour moi, un des plus grands événements au cours des cinq dernières années, c'est le développement du réseau de points de vente en franchise AD Delhaize, pointe Renaud Cogels. L'entreprise a dû opérer un virage pour incorporer le métier de grossiste.» Notons encore la fin des magasins Dial et l'introduction de Delhaize 2, une enseigne chargée de vendre uniquement des produits de marque propre. Des évolutions qui ont eu des répercussions sur l'emploi puisque, en dix ans, la filiale belge a fait passer son personnel de 11.000 à 14.000 unités. Comme quoi, on peut croître sans tailler dans le facteur humain.

PG

PHOTO NEWS/ VAN DEN BROUCKE

SELF-SCANNING ET CARTE DE FIDÉLITÉ
Deux innovations technologiques pour lesquelles Delhaize a fait figure de pionnier.

en matière d'achats au meilleur prix. Il faut évidemment que ces stratégies réussissent, mais notre avantage par rapport à d'autres opérations qui semblent connaître des difficultés, c'est que nous devons faire travailler ensemble deux sociétés déjà bien centralisées.

Pensez-vous quand même pouvoir maintenir votre objectif d'atteindre 15 % du chiffre d'affaires hors Etats-Unis et Belgique d'ici 2002 comme vous l'aviez projeté ?

C'est difficile à dire. Ce sera évidemment plus ardu. Mais il faut continuer la croissance en Europe et en Asie avec le même dynamisme. A présent, nous allons porter plus d'attention à notre position en Europe même si, pour l'instant, nous n'avons aucune indication quant à une éventuelle acquisition possible. En Europe centrale, nous sommes ouverts à toute opportunité. On peut aussi imaginer entrer en Pologne du Sud avec Delvita qui est déjà présent de l'autre côté de la frontière. En Asie, enfin, on ne parlera pas de croissance extrêmement rapide, mais on compte quand même procéder à une vingtaine d'ouvertures sur les 3 pays cette année.

«Il ne faut pas être buté et refuser des opportunités de croissance pour le groupe. Mais nous gardons une stratégie claire et des moyens importants pour préserver notre indépendance.»

On parle beaucoup de mondialisation et de concentration, notamment dans le secteur de la distribution. Pensez-vous pouvoir maintenir à long terme l'indépendance de l'entreprise ?

Un groupe comme le nôtre doit pouvoir avant tout maintenir sa propre stratégie. Si un jour, nous devons réaliser une alliance, il faudra que les objectifs qui en découlent aillent dans le sens de l'intérêt des actionnaires, des employés et des consommateurs. Mais pour l'instant, il n'y a pas de dossier sur la table. Nous gardons une stratégie claire et des moyens importants. De plus, depuis notre entrée en Bourse en 1962, nous n'avons jamais fait appel au marché des capitaux. Une augmentation de capital serait aussi une possibilité de garder notre indépendance. Mais il ne faut pas être buté et refuser des opportunités de croissance pour le groupe. **JEAN-MICHEL LALIEU** ■