

Nicolas Steisel et Frédéric Rouvez, Exki

Un duo élu **Manager de l'An**

En 2001, Exki a bousculé le secteur du «fast-food» grâce à son concept basé sur la vente de produits naturels et frais. Aujourd'hui, la chaîne compte 43 restaurants disséminés dans quatre pays. Une «success story» qui vaut à ses concepteurs, Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel, d'être élus Managers de l'Année 2009. | Sandrine Vandendooren

Is ont fait partie des mêmes mouvements de jeunesse, étudié au Collège Saint-Hubert à Bruxelles et travaillé tous les deux chez Arthur Andersen et GIB. Voici 10 ans, Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel lançaient avec Arnaud de Meeüs — un de leurs amis d'enfance, également cadre chez GIB à l'époque — un concept de restauration rapide de qualité: Exki. Surfant sur la vague du bio et du «manger sain» dopée par les crises alimentaires (vache folle, dioxine, etc.), le premier restaurant ouvrait ses portes le 9 janvier 2001, Porte de Namur à Ixelles. Ce snack au look design débarquait sur le marché belge avec une offre inédite: salades, tartes aux légumes artisanales, soupes et sandwiches originaux, le tout préparé sur base de recettes conçues par le chef étoilé Frank Fol. «Dès le départ, nous avons souhaité conjuguer santé et plaisir», assure Nicolas Steisel. D'où le nom Exki (exquis), en référence au plaisir des sens.

Des débuts confortables grâce à GIB

Pour donner vie à leur projet, les trois comparses ont reçu un précieux coup de pouce de leur employeur. «Nous avons passé les 35 ans et voulions monter une affaire ensemble car nous sentions que GIB n'avait plus beaucoup d'avenir», précise Nicolas Steisel, qui était à l'époque directeur marketing de la filiale Brico.

Nous avons réfléchi à mille et un concepts dans le domaine du commerce. Un jour, Jean-Pierre Bizet (*Ndlr: ex-CEO de GIB, aujourd'hui administrateur délégué de D'Ieteren*) a fait un appel officiel aux bonnes idées. Nous lui avons aussitôt soumis notre projet qui était déjà bien avancé.»

«Leur idée avait du potentiel, confirme Jean-Pierre Bizet. La seule chose qui m'importait en tant qu'administrateur délégué de GIB, c'était que ce soit un concept européen. Une fois que le conseil d'administration a donné son feu vert, je les ai détachés pendant un an pour monter la société.» Après avoir hésité entre Paris et Bruxelles, c'est finalement dans la capitale belge que le trio a déniché son premier emplacement. Exki a ainsi vu le jour avec un solide actionnaire. GIB détenait 79% du capital, 21% restants étaient répartis entre les trois cofondateurs. «GIB nous a donné un espace au-dessus du magasin Rob à Woluwe pour installer notre premier bureau, se souvient Frédéric Rouvez, qui était avant cela directeur financier de GIB Immo. Nous avons aussi reçu l'aide de Rob pour sélectionner nos produits. C'est sûr que faire partie d'un groupe comme GIB nous a beaucoup aidés.»

La disparition de GIB... un cap difficile

La mayonnaise Exki a vite pris. Cette nouvelle formule de snack a directement fait mouche auprès d'une clientèle essentiellement féminine, soucieuse de sa ligne et de sa santé et au pouvoir d'achat plutôt aisé. Après un an, un nouveau restaurant ouvrait dans la rue Neuve, en plein cœur de la capitale. Toutefois, la même année, GIB était mis en liquidation. Réduit à quelques participations (Quick, Exki et Gecotec), l'ex-leader de la distribution belge était revendu au tandem Ackermans van Haaren-CNP. Les choses se sont alors corsées. «Le nouvel actionnaire nous a dit d'emblée

Exki en 10 dates



1999-2000

Préparation du projet Exki avec GIB.

Ouverture du 1^{er} restaurant (Ixelles, Porte de Namur).

Janvier 2001

2002

CNP-AvH rachète GIB mais n'est pas intéressé par Exki.

La famille Dossche entre dans le capital.

2003



LUC BERTRAND, PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION D'AVH

née 2009



REPORTERS

qu'il n'était pas intéressé par Exki, se souvient Frédéric Rouvez. La bulle Internet venait d'exploser et nous étions en très mauvaise posture financière. Nous avons dû chercher un nouvel investisseur.» La solution est venue de Flandre, en 2003, lorsque la famille Dossche, originaire de Deinze et active dans la fabrication et la distribution de produits végétariens et bio (Biofresh), a renfloué la jeune société. C'est à ce moment-là aussi qu'Arnaud de Meeüs a quitté la gestion opérationnelle d'Exki tout en restant administrateur et actionnaire (*lire aussi en p. 36*). A ce jour, la famille Dossche possède 65% du capital et les trois fondateurs 35%.

Un chiffre d'affaires multiplié par 25

Depuis sept ans, Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel tiennent donc les rênes de la société qui a fortement grandi. La chaîne, considérée comme «le leader de la restauration rapide de qualité» ou de ce que les Anglo-Saxons ont appelé le *fast casual dining*, accueille aujourd'hui 30.000 clients en moyenne par jour dans ses 43 points de vente (dont 29 en franchise). Exki n'a pas essayé qu'en Belgique (25 restos). L'enseigne a désormais pignon sur rue à Luxembourg (trois), en Italie

(sept sites à Turin et Milan) et en France (huit restos à Paris et Lille). Au terme de l'exercice 2009 (qui se clôt le 30 janvier 2010), les ventes à l'enseigne devraient dépasser les 43 millions d'euros, dont 26 en Belgique. Soit 30% de plus qu'en 2008 et 25 fois plus qu'en 2001 (*voir tableau*) ! Depuis sa création, le résultat d'exploitation est en constante progression. Ce n'est cependant qu'en 2005 que la société a atteint l'équilibre financier pour engranger son premier bénéfice net en 2007. Après une perte de 128.000 euros en 2008, due aux amortissements et frais liés à l'ouverture de 15 points de vente, la société termine en beauté une année 2009 qui avait pourtant mal démarré à cause de la crise. «Cette dernière nous a poussés à mieux gérer nos coûts, affirme le duo. Comme les ventes ont redécollé depuis mai, on termine l'année avec une meilleure rentabilité dans nos restaurants.»

Deux profils complémentaires

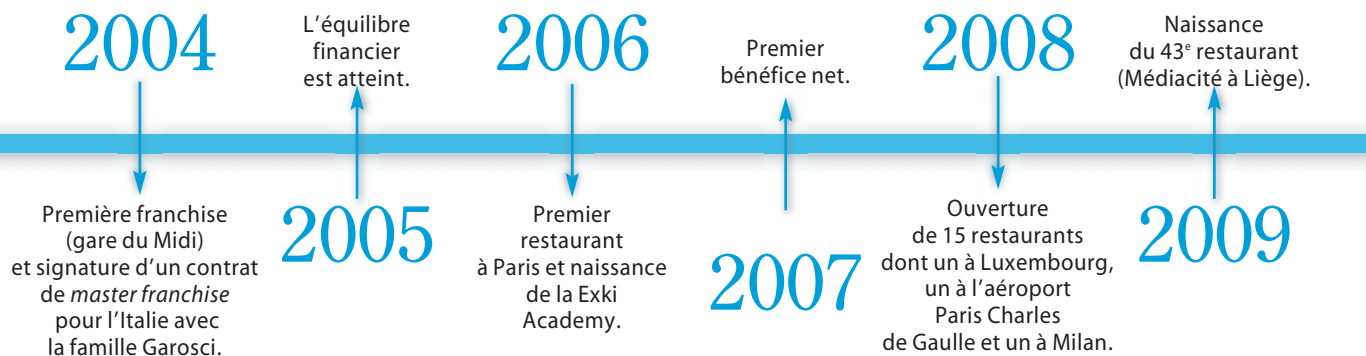
Si Exki est aujourd'hui une *success story* belge, c'est parce que ses deux patrons, qui avaient au départ davantage un profil d'entrepreneur, se sont révélés de vrais managers. ►



BELGA



PHOTO NEWS



Exki : chiffres-clés

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ⁽²⁾ (prév.)
Nombre de restaurants (intégrés et franchisés)	2	2	4	10	15	19	22	36	43
Effectifs (intégrés et franchisés)	4	31	39	85	146	196	240	366	420
Chiffre d'affaires TTC à l'enseigne (en milliers d'euros)	1.723	2.516	3.755	6.043	10.851	16.318	21.344	33.321	43.132
Résultat d'exploitation/cash-flow ⁽²⁾ (en milliers d'euros)	-1.398	-610	-121	54	674	782	1.110	1.266	2.016
Résultat net ⁽²⁾ (en milliers d'euros)	-1.431	-782	-408	-366	12	-84	135	-128	250

(1) Exercice clos au 30 janvier 2010. (2) EXKI s.a. + EXKI France (hors franchisés).

«Comme leurs affaires se sont compliquées avec le départ de GIB, ils ont dû développer des compétences en matière de management, de gestion des coûts, de logistique et de ressources humaines», observe Laurent Kahn, le directeur général d'Exki. Ce dernier, diplômé d'une école d'hôtellerie, est le troisième larçon du comité exécutif. «Forts de l'expérience acquise dans des grandes entreprises, ils ne laissent rien au hasard, complètement. C'est ce qui a permis à l'enseigne de grandir sereinement.» Les trois hommes occupent le même bureau. «Cela permet de faire appel à l'équipe lorsqu'on a une question ou un doute», lâche Nicolas Steisel.

Les Managers de l'Année 2009 sont aussi très complémentaires. Leurs responsabilités à la tête d'Exki sont clairement réparties en fonction des compétences de chacun. Fort en math, Frédéric Rouvez s'occupe de l'immobilier et des finances. Créa-

Ce qu'elle pense d'Exki Shpresa Beciri, employée

Assistant manager dans le restaurant de la Porte de Namur à Ixelles, cette Kosovare a débuté chez Exki voici sept ans peu après son arrivée en Belgique. A l'époque âgée de 21 ans, Shpresa ne parlait pas très bien le français et avait pour seuls papiers, une carte de séjour de trois mois renouvelable. «Grâce à mon contrat de travail chez Exki, j'ai pu régulariser ma situation, précise-t-elle. J'ai commencé comme équipière en préparant des sandwiches dans le restaurant de la rue Neuve. Les trois premières années, les patrons de l'entreprise m'ont permis de suivre des cours du soir de secrétariat en adaptant mes horaires. C'était comme une famille pour moi. Ils m'ont très bien accueillie et m'ont donné ma chance.» Shpresa a rapidement été promue «équipière plus» avant de devenir assistant manager. «J'ai gravi les échelons et je ne compte pas m'arrêter là, assure-t-elle. C'est une société qui donne à son personnel l'opportunité de progresser grâce à de nombreuses formations.»



PG

Ce qu'il pense d'Exki Jean-Pierre Bizet, premier actionnaire

L'ex-CEO de GIB aujourd'hui administrateur délégué de D'leteren a porté le projet Exki sur les fonts baptismaux. «En février 1999, raconte-t-il, Arnaud de Meeûs (Ndlr: le troisième cofondateur), qui était responsable des fusions et acquisitions chez GIB, m'a parlé d'un nouveau concept de restauration rapide axé sur des produits frais et sains qu'il voulait lancer au sein du groupe avec deux autres cadres de GIB. J'ai été emballé par l'idée et je l'ai défendue devant le conseil d'administration bien avant que l'on décide de liquider GIB. C'était un vrai projet d'intrapreneurship. De plus, le trio était tout en restant lucides et pragmatiques. Ils ont réalisé un parcours sans faute. Décerner aujourd'hui le titre de Manager de l'Année à Frédéric et Nicolas, les deux qui sont restés aux commandes opérationnelles, prouve que je ne me suis pas trompé en soutenant leur projet. Ils ont été des entrepreneurs au départ et se sont révélés de bons managers par la suite.»



BELGA

tif et passionné de cuisine, Nicolas Steisel est, lui, en charge de la logistique et du marketing. Le premier est efficace et fonceur mais n'aime pas que l'on change les plans sans préavis. Le deuxième est plus prudent, plus distrait aussi. Mais tous deux, dit-on au sein du personnel, sont des patrons très humains et très portés sur la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Un concept très tendance et fort copié

Avec son slogan *Natural, fresh and ready*, Exki a bousculé le marché du *fast-food* traditionnel dominé par des poids lourds tels que McDonald's, Quick et autre Pizza Hut. L'enseigne à la carotte n'était pourtant pas la première en Belgique à miser sur le créneau du «manger bien, bio et équilibré». Des initiatives individuelles — Tout Près Tout Prêt à proximité de l'ULB, Pulp dans un autre quartier de la capitale, The Foodmaker à Anvers — ►

TOUT LE MONDE EST CAPABLE DE FABRIQUER UN VÉHICULE ÉLECTRIQUE. MAIS QUI SERA CAPABLE DE FABRIQUER UN VÉHICULE ÉLECTRIQUE POUR TOUT LE MONDE ?



DÉCOUVREZ FLUENCE Z.E. CONCEPT ET ZOE Z.E. CONCEPT AU SALON DE L'AUTO PALAIS 5

PLUS D'INFORMATIONS SUR WWW.RENAULT-ZE.COM

RENAULT
Z.E.

CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



D'ICI À LA FIN DE L'ANNÉE 2012, RENAULT COMMERCIALISERA UNE GAMME DE 4 VÉHICULES ÉLECTRIQUES ZÉRO ÉMISSION* RÉPONDANT AUX BESOINS DE LA PLUPART DES AUTOMOBILISTES. L'impact des activités humaines sur le réchauffement climatique est une réalité que nul ne peut ignorer. Seule une rupture technologique majeure telle que le développement massif des véhicules zéro émission* permettrait de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Conscient de sa responsabilité et fidèle à la stratégie mise en œuvre avec Renault eco², Renault mobilise son savoir-faire et ses ressources afin de développer une gamme de véhicules électriques fiables, pratiques, sûrs, performants et accessibles à tous. Les 4 véhicules Renault ZE Concept présentés ci-dessus préfigurent la future gamme électrique Renault.

*Zéro émission lors de l'utilisation, hors pièces d'usure.

avaient déjà joué cette carte, en s'inspirant de la chaîne londonienne Prêt à Manger, pionnière en la matière. Les fondateurs d'Exki ont tenté de racheter la licence de la marque anglaise pour la Belgique. En vain. Ils ont alors décidé de lancer leur propre formule de restauration rapide de qualité en ajoutant aux salades et sandwiches originaux, des plats chauds (soupes, quiches, pâtes, etc.) et en ouvrant le soir. A la différence des *fast-foods* traditionnels qui ne proposent pas plus d'une quinzaine de menus, Exki offre le choix entre 80 produits frais et bio (*lire aussi en p. 36*) en libre-service, dont une grande partie est préparée chaque jour sur place. La carte, elle, est renouvelée tous les six mois.

Frédéric Rouvez

- **Age:** 46 ans
- **Fonction:** cofondateur et administrateur délégué d'Exki. Plus particulièrement en charge de l'immobilier et des finances.
- **Situation de famille:** marié, trois enfants.
- **Etudes:** collège Saint-Hubert (Bruxelles), licence en droit et en sciences économiques (UCL).
- **Parcours professionnel:** Arthur Andersen (1988-1989), Little Big One (1989-1990), Telefusion (1990-1995), GIB (1995-2000) où il a d'abord été l'adjoint de l'administrateur délégué du groupe avant de devenir le directeur financier de GIB Immo. Il fonde Exki en 2000.
- **Particularités:** a le virus de l'entrepreneuriat et est très analytique.
- **Hobbies:** art contemporain, randonnées, équitation.



Des pionniers à Paris

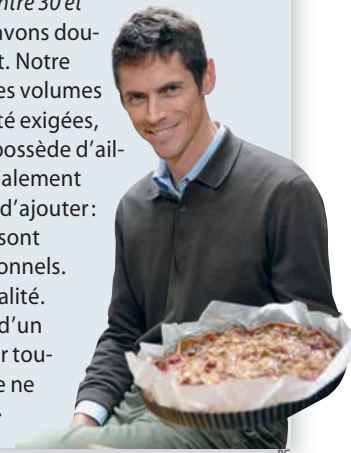
L'image qualitative que véhicule Exki permet à ses dirigeants de pratiquer des prix plus élevés que dans la restauration rapide classique. Un repas moyen coûte entre 12 et 14 euros. Une limite pour certaines bourses... Malgré cela, Exki a fait des émules. Une multitude de formules de snacks «verts» et bio-équitable fleurissent dans les grandes villes du pays. «Grâce à des chaînes comme Exki, la Belgique a pris une longueur d'avance en Europe dans le segment du *fast casual dining*, notamment par rapport à la France», observe Didier Chev , analyste marchés chez

Ce qu'il pense d'Exki

Olivier Laffut, fournisseur

Les Tartes de Françoise est l'un des principaux fournisseurs d'Exki. Son atelier artisanal de tartes salées et sucrées s'est développé dans le sillage de la croissance de la chaîne.

«Gr ce   Exki (*Ndlr: qui représente entre 30 et 40% de son chiffre d'affaires*), nous avons doublé nos ventes, estime Olivier Laffut. Notre partenariat nous a obligés, de par les volumes commandés et les normes de qualité exigées, à nous professionnaliser.» La PME possède d'ailleurs un atelier de production spécialement dédié à Exki   Manage. Et le patron d'ajouter: «Nicolas Steisel et Frédéric Rouvez sont des chefs d'entreprise très professionnels. Ils sont sérieux et soucieux de la qualité. On sent qu'ils avaient l'expérience d'un grand groupe. Leur force est d'avoir toujours mis en avant l'être humain. Ce ne sont pas des requins de la gestion.»



Ce qu'il pense d'Exki

Marc Vandercammen, Crioc

Selon le directeur général du Centre de recherches et d'information des organisations de consommateurs, «les études montrent qu'Exki donne bonne conscience aux consommateurs qui prétendent vouloir manger sain. En effet, on y mange globalement plus équilibré que chez Quick ou McDo».

Un des points forts de la chaîne, selon lui, est la diversité de l'offre. En ce qui concerne le rapport qualité-prix, Marc Vandercammen estime toutefois que l'enseigne n'est pas bon marché. «C'est le principal reproche que font les consommateurs lorsqu'on les interroge sur Exki. Mais ils ne remettent jamais en cause le produit.» Un autre point positif à ses yeux: les patrons d'Exki restent corrects dans leur communication. «Ils ne disent pas: venez chez Exki, vous serez en bonne santé ou maigrerez.»



ISOPIX

Euromonitor   Paris. La société bruxelloise (cinq sites à Paris) est ainsi considérée outre-Quiévrain comme un précurseur dans le domaine. En témoigne le reportage que lui a consacré France 2 voici quelques semaines, dans son émission *Prise directe* consacrée aux «Nouveaux champions de nos assiettes».

Exki a construit son succès principalement grâce au bouche à oreille. «Le fait d'avoir ouvert 16 restaurants à Bruxelles a véritablement assis notre notoriété, estime Nicolas Steisel. C'est mieux que des panneaux publicitaires!» Et d'ajouter: «Notre budget marketing est inférieur à 1% de notre chiffre d'affaires. L'essentiel de la communication est élaborée en interne et se concentre sur le point de vente (vitrine, brochures, décoration murale) ainsi que sur notre site Internet.»

Développement durable et diversité du personnel

Plus encore que les produits et les services, ce sont, selon les fondateurs, les valeurs véhiculées par Exki qui expliquent son succès auprès des clients. Parmi celles-ci : le respect de l'environnement et le développement durable. «Nous avons mis en place un plan d'actions avec le WWF pour réduire l'empreinte écologique de nos restaurants de 25% pour la fin 2010», se félicite Frédéric Rouvez.

En matière de ressources humaines, les deux patrons jouent aussi leur rôle d'entreprise responsable.

Les 230 employés (420 avec les franchisés), dont 53% ont moins de 30 ans, sont issus de 35 nationalités différentes. Une dizaine d'entre eux sont sourds. L'entreprise n'a pas de représentation syndicale. «Aucun candidat ne s'est présenté aux dernières élections sociales, confie Frédéric Rouvez. Toutefois, nous voulons associer notre personnel aux valeurs que nous défendons telles que le développement durable, l'éthique et la transparence. C'est pourquoi nous réfléchissons à la mise en place d'un comité du personnel.»

Ce qu'elle pense d'Exki

Véronique Maindix, diététicienne

«Exki communique sur l'aspect santé alors que je n'ai pas le sentiment que le concept et l'offre aient été réfléchis au départ avec cette priorité, juge la diététicienne. Ils ont certes réalisé une analyse nutritionnelle de leurs plats mais ce n'est pas pour autant que celle-ci est garante de la qualité nutritionnelle. Ont-ils d'ailleurs de réelles priorités nutritionnelles dans leurs recettes?» Cependant, elle salue «la belle réussite» des fondateurs d'Exki. «Ils sont arrivés au bon moment sur le marché. Ils surfent sur la mouvance du bio, du manger sain et éthique et du développement durable. Et ils profitent de la confusion que ces thèmes suscitent dans l'esprit du consommateur.»



Nicolas Steisel

- **Age** : 45 ans
- **Fonction** : cofondateur et administrateur délégué d'Exki. Plus particulièrement en charge des dossiers «produits» et «logistique».
- **Situation de famille** : marié, trois enfants.
- **Etudes** : collègue Saint-Hubert (Bruxelles), ingénieur commercial de Solvay.
- **Parcours professionnel** : Arthur Andersen (1988-1990), GIB (1991-2000) où il a occupé des fonctions commerciale, financière et de marketing dans la division Bricolage (Brico, Obi). Il fonde Exki en 2000.
- **Particularités** : créatif et passionné de cuisine.
- **Hobbies** : jardinage, randonnées, sports de montagne, tennis.



Cap sur Amsterdam, Londres et pourquoi pas New York ?

Certains observateurs voient déjà en Exki un nouveau Starbucks. Mais les deux Managers de l'Année 2009 gardent les pieds sur terre. Ils ne manquent pourtant pas de projets. A commencer par la Belgique. Exki ouvrira dès avril prochain deux points de vente dans le quartier européen de la capitale. «Nous recherchons aussi un partenaire franchisé pour la Flandre où Exki n'a que trois restaurants (Ndlr : deux à Anvers et un à Gand). C'est de cette façon que nous avons procédé en Wallonie», ajoutent-ils.

Transformer l'essai à Paris reste évidemment une autre de leurs priorités. «Nous sommes à présent rassurés : le concept fonctionne aussi bien en *intra muros* que dans les aéroports. Nous recherchons de nouveaux sites.» Et la chaîne de lorgner

Certains observateurs voient déjà en Exki un nouveau Starbucks.

aussi Amsterdam et Londres. Et pourquoi pas New York? «Nous y avons envoyé un boursier du Fonds Prince Albert pour réaliser une étude de marché, avoue le duo. Mais nous n'avons pas encore pris de décision. Car pour s'implanter à New York, il faut disposer d'un vrai manager sur place. Cela complique singulièrement la gestion.» Une chose est sûre : l'enseigne n'a pas fini de s'exporter. Même s'il existe un petit revers à la médaille : «La société a tellement grandi que nous ne connaissons plus individuellement tous les membres du personnel», regrettent Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel. Il leur reste la fête du personnel pour se rattraper. «Nous nous faisons un point d'honneur à mettre tous les cadeaux que nous recevons des fournisseurs dans un pot commun pour la tombola annuelle du personnel.» ■