

JOHN ET ERIC MESTDAGH, ADMINISTRATEURS DÉLÉGUÉS DE MESTDAGH SA

## Deux frères sacrés **Man**

Eric et John Mestdagh ont fait l'actualité économique de 2010 en reprenant 16 supermarchés que Carrefour voulait fermer. Un pari osé pour la quatrième génération à la barre de cette entreprise de distribution carolo.

SANDRINE VANDENDOOREN

C'est une première dans l'histoire de ce prix organisé pour la 26<sup>e</sup> année consécutive par *Trends-Tendances* : deux frères sont sacrés Managers de l'Année. Eric et John Mestdagh, tous deux administrateurs délégués de la société éponyme, ont fait l'actualité économique de 2010 en reprenant, après plusieurs mois d'âpres négociations, 16 magasins que Carrefour voulait fermer. Un pari audacieux quand on sait que ces points de vente étaient

en déficit chronique et opéraient dans des bâtiments vieillots sur fond de climat social tendu. Mais le jeu en valait la chandelle. Cette opération permet, en effet, au distributeur carolo, qui a grandi sans fracas, d'accomplir soudainement un pas de géant dans son expansion en s'implantant notamment à Bruxelles où il ne comptait qu'un seul point de vente.

Mieux encore : son chiffre d'affaires bondit d'un seul coup de 40%. Et devrait à terme, selon les calculs des deux frères, carrément être doublé.



**JOHN ET ERIC MESTDAGH**  
**«Nous espérons que Gérard Lavinay va rester en Belgique, le temps que l'on y construise ensemble l'enseigne Carrefour Market.»**

PHOTO NEWS

Mestdagh en **10 dates**



➤ **1900.** Venu de Bruges, Germain Mestdagh s'installe à Châtelineau et reprend un commerce de saurisserie. Il y ajoute la vente de fruits et légumes avant de créer un petit marché matinal qui se déplace vers Charleroi.

➤ **1936.** Le fils du fondateur, Henry Mestdagh Sr, installe une torréfaction de café. La SPRL Mestdagh Frères est créée grâce à l'association de Henry Mestdagh avec son frère Germain Sr. Celle-ci se transformera en SA en 1941.



➤ **1957.** Création de la première succursale en libre-service à Gilly.

➤ **1960.** Une nouvelle génération de Mestdagh rejoint la société : Henri Mestdagh et Germain Junior renforcent les rangs en 1961 et 1962. Jacques les rejoint en 1967.



➤ **1962.** Ouverture du premier supermarché.

➤ **1971.** La société installe son siège et ses entrepôts à Gosselies.

# agers de l'Année 2010



## Ils veulent laisser leur empreinte

«Nous n'avons pas besoin de reprendre ces magasins pour assurer la survie de la société Mestdagh. C'est davantage un défi personnel, explique Eric, le chef de file de la quatrième génération de cette famille d'épiciers. C'est aussi un beau pied-de-nez à tous ceux qui pensent depuis 16 ans que Mestdagh est vendu aux Français (Ndlr, avant de fusionner avec Carrefour, Promodès a pris en 1995 une participation de 25% dans le capital de Mestdagh SA) car c'est à présent le Petit Poucet qui rachète des magasins au mammoth Carrefour, n°1 européen de la distribution.» Et John d'ajouter: «Quand on hérite d'une entreprise familiale comme nous en avons eu la chance, on passe vite pour un fils à papa. Pourtant, quand nous avons repris le flambeau en 2002, la conjoncture n'était pas bonne et les résultats n'étaient pas exceptionnels. On s'est alors plusieurs fois demandé

si le cadeau de papa n'était pas un peu empoisonné et si on n'était pas fou de l'avoir accepté. Aujourd'hui, la reprise de ces magasins est l'occasion pour nous de marquer de notre patte l'histoire de l'entreprise familiale en développant ce que nous avons reçu de nos parents.»

## Des commerçants dans l'âme complices...

Issus d'une famille de quatre garçons, Eric (48 ans) et John (45 ans) ont racheté, voici 15 ans, avec leur cousin Carl (44 ans) les parts des six autres héritiers de la quatrième génération qui ne jouaient pas un rôle actif dans l'entreprise. Les trois quadras sont donc devenus les actionnaires, à part égales, de la société qui exploite les supermarchés Champion mais aussi d'une petite galaxie d'autres actifs (lire l'encadré «Jamais sans Carl!»). «On se voit à trois tous les lundis après-midi pour faire le point sur les différentes sociétés du groupe», précisent Eric et John. ➤

➤ **1979.** Mestdagh abandonne ses magasins traditionnels pour ne plus compter que des supermarchés à l'enseigne «Super M».



➤ **1995.** Le groupe Promodès prend une participation de 25% dans le capital de la société. Le réseau passe progressivement sous enseigne Champion.

➤ **2002.** Henry passe le témoin à ses fils Eric et John. Carl, son neveu, s'occupe de l'immobilier



HENRY MESTDAGH



➤ **Octobre 2010.** Reprise de 16 magasins GB et Carrefour Market portant à 85 magasins son réseau de supermarchés.

## Jamais sans Carl!

En affaires, les Mestdagh sont trois en réalité. Eric et John ne prennent aucune décision sans en parler à leur cousin Carl. Et pour cause: ces trois quadragénaires se partagent, à parts égales, le capital du groupe Mestdagh qui comprend, à côté des magasins Champion, une constellation d'actifs. Il y a d'abord le pôle immobilier (via Ascencio, sicaf dans laquelle la famille Mestdagh a logé l'essentiel de ses biens immobiliers et Equilis), le pôle de *private equity*

avec des participations dans des sociétés wallonnes (Belrobotics, Tripy, la Distillerie de Biercée, Quality Assistance et KitoZyme) et, enfin, des investissements immobiliers au Canada ainsi que des participations dans le groupe de télécoms Lagassé et sa filiale Gexel. «Quand nous avons racheté les parts des autres héritiers de notre génération qui n'étaient pas actifs dans la société, nous avons décidé de diversifier nos activités», justifie Carl.

Carl Mestdagh n'est pas apparu en première ligne lors de la reprise des magasins Carrefour mais il a mené, en coulisses, toutes les négociations aux côtés d'Eric et John. «Cette opération était tellement stratégique. C'est l'opération de notre génération, un *deal* historique pour notre entreprise de distribution!», lâche l'intéressé qui préside Mestdagh SA, la société qui exploite les magasins Champion et, depuis quelques mois, les 16 ex-supermarchés Carrefour.

➤ Elus «commerçants de l'année 2010» par le magazine *Gondola* spécialisé dans la distribution, Eric et John Mestdagh sont des hommes de terrain.

«A part le métier de boucher, illustrent-ils nous pouvons à peu près tout faire chez Mestdagh, lance Eric. En commençant notre carrière, nous avons passé deux ans dans les magasins à nettoyer et réapprovisionner les rayons avant de passer à la centrale, c'était la condition *sine qua non* pour entrer dans l'entreprise familiale.»

Hormis la voix et le même franc-parler, les deux frères ne se ressemblent pas mais se complètent à merveille. «Lorsque nous étions enfants, se souvient John, nous participions à des

comités junior au cours desquels nous pouvions interroger nos parents sur le groupe. Un jour, on nous a demandé d'indiquer à côté de chaque département de l'entreprise les places de n°1 et de n°2 que l'on aimerait occuper. Très vite, on s'est rendu compte que l'on ne voulait pas les mêmes fonctions.» Les administrateurs délégués se sont, dès lors, réparti les tâches en fonction de leurs affinités. Eric, le plus connu des deux, s'occupe du commercial, des finances, des ressources humaines et de la logistique tandis que John est responsable des achats, du marketing et des supports techniques. Complices, ils sont pratiquement toujours sur la même longueur d'ondes. «Nous n'avons

pas besoin de grand-chose pour nous comprendre, reconnaît Eric. Dans les réunions, un simple regard suffit. C'est parfois perturbant pour nos interlocuteurs!»

### ... et très complémentaires

John a le souci du détail et est un négociateur hors-pair. «C'est l'acheteur du groupe mais aussi de la famille, commente son cousin Carl qui préside le conseil d'administration de Mestdagh sa. Depuis qu'il est petit, il a un référentiel de tout. Même quand je dois acheter une machine à laver, je lui demande conseil.» Eric, lui, c'est l'épicier en chef. «Il a une passion pour les supermarchés. Il décèle en trois minutes ce qui va et ce qui cloche dans un magasin», observe Carl. Il est, par ailleurs, fonceur et intuitif. «J'ai 500 idées par jour, lâche Eric. Heureusement que John est là pour me freiner parfois.» Les deux patrons sont complémentaires jusque dans leur emploi du temps. Eric est un lève-tôt. John aime travailler tard le soir. Si en affaires, ils ne font qu'un, côté jardin, ils ont chacun leurs propres cercles d'amis et leurs hobbies. John c'est le tennis, le golf, la photo et le bricolage. Amateur d'art contemporain, Eric recharge, pour sa part, ses batteries, en

## Eric Mestdagh



- ★ **Age:** 48 ans.
- ★ **Fonction:** administrateur délégué de Mestdagh SA. En charge du commercial, des finances, des ressources humaines et de la logistique.
- ★ **Situation de famille:** marié, trois enfants.
- ★ **Etudes:** maîtrise en sciences économiques aux Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur.
- ★ **Particularités:** épicier dans l'âme, fonceur, lève-tôt.
- ★ **Hobbies:** courses de voitures anciennes, rock et sports.



«Les pourparlers ont été très longs et très durs mais cela nous a encore plus soudés car nous partageons la même vision et

des valeurs communes, observe Carl. On a encore mieux apprécié notre complémentarité. Chacun a apporté sa pierre à l'édifice.» Carl est l'expert en immobilier du trio. Il est administrateur délégué d'Equilis, la société de promotion et de gestion immobilière, il préside le conseil d'administration

d'Ascencio qu'il a créée avec Alain Devos (AG Insurance, ex-Fortis Real Estate). Il s'occupe aussi du fonds de placement Valois qui détient des participations dans les sociétés wallonnes précitées. Avec Eric, ils se sont réparti les responsabilités. Lui, il suit KitoZyme — société de biotech lancée par son ami d'enfance Hugues Bultot — et Quality Assistance. Eric s'occupe de Belrobotics, de Tripy et de la Distillerie de Biercée ainsi que des investissements au Canada.

#### CARL MESTDAGH

**Il n'est pas apparu en première ligne lors de la reprise des magasins Carrefour mais il a mené, en coulisses, toutes les négociations aux côtés d'Eric et John.**

PG

participant à des courses de voitures anciennes ou en assistant à des concerts de rock.

### Une année excellente pour Champion

Indépendamment de l'opération Carrefour, l'année 2010 est une «excellente année pour l'enseigne Champion» (69 magasins dont trois seulement en Flandre et 33 exploités en franchise). Le chiffre d'affaires (toutes taxes comprises) prévu pour 2010 atteint 530 millions d'euros, ce qui correspond à une croissance de 3,8% par rapport à 2009 mais, selon les deux frères, la progression devrait plutôt tourner autour des 5% de croissance. La marge Ebitda, elle aussi, s'améliore, frôlant les 5% (4,9 contre 4,64%).

Dans le cadre de la reprise des 16 supermarchés à Carrefour (12 GB et 4 Carrefour Market), le groupe carolo a recruté plus de 350 collaborateurs et une vingtaine pour le siège. Depuis trois mois, le duo et ses équipes s'emploient à relancer la machine commerciale de ces points de vente minés par des grèves à répétition et à redonner confiance au personnel de l'ex-GB. Début octobre, lors de la reprise effective de ces magasins, les nouveaux patrons ont bloqué leur agenda pendant deux semaines et sont passés dans

chaque magasin avec le comité de direction afin de se présenter au personnel.

«La reprise en main de ces magasins se passe bien, constate John. Mais depuis quelques semaines nous avons des difficultés pour approvisionner ces magasins à cause des problèmes logistiques de Carrefour (*Ndlr, qui continue à livrer ses anciens supermarchés jusqu'à ce que le nouvel entrepôt de Mestdagh soit opérationnel*). Les magasins avaient perdu entre 15 et 20% de leur chiffre d'affaires quand nous les avons repris. Cette baisse a été ramenée à 10%.» Mais le chantier entamé par les Managers de l'Année 2010 ne fait que commencer. Ils se sont donné trois ans pour réussir leur pari.

### Un chantier qui a débuté sur de bonnes bases

«Dans les magasins repris par Mestdagh, tout n'est pas encore parfait en matière d'organisation du travail, relève Myriam Delmée, la vice-présidente du Setca. Mais on sent un investissement de la part des nouveaux patrons. Ceux-ci veillent à avoir un dialogue avec le personnel. Ils font tout pour relever le défi au plus vite. Cela semble bien parti!» Et la syndicaliste d'épingler un changement de mentalité: «Lorsqu'un patron de Carrefour se rendait dans un magasin, on faisait briller le supermarché pendant trois jours avant sa visite. A présent, avec les Mestdagh, pas question de dérouler le tapis rouge.» «Eric ➤

## John Mestdagh

- ★ **Age:** 45 ans.
- ★ **Fonction:** administrateur délégué de Mestdagh SA, responsable du marketing, des achats, des produits et des fonctions de support.
- ★ **Situation de famille:** marié, trois enfants.
- ★ **Etudes:** diplômé de l'école de marketing de Namur (IESN).
- ★ **Particularités:** acheteur hors-pair, méticuleux, couche-tard.
- ★ **Hobbies:** tennis, golf, photo et bricolage.

PHOTO NEWS



## Leur réseau

Pour faire prospérer leurs activités, les deux frères n'ont jamais, affirment-ils, bénéficié d'entrée particulière mais le carnet d'adresses de leur père Henry, qui fut président de la Fédération des entreprises de distribution (Comeos) et de l'Union Wallonne des entreprises (UWE), leur a été précieux. Incontestablement. «Nous n'avons pas dû tellement nous construire un réseau car notre père en avait développé un. Nous, nous avons toujours été baignés dans l'opérationnel. On lui laissait davantage cette partie du travail», détaille Eric qui, même s'il «déteste les mondanités», a repris ce rôle de représentation. Nommé récemment administrateur à l'UWE et membre du Cercle de Lorraine et du Cercle de Wallonie, il y est, dit-il, très peu présent et actif. «Nous n'avons pas besoin d'énormes contacts pour avancer», résume John.

### ★ Leurs contacts avec le monde politique

Ils se comptent sur les doigts d'une main. «Les seuls que je connais et qui me connaissent, énumère Eric, sont **Jean-Claude Marcourt** qui est le seul, déplore-t-il, à m'avoir contacté au moment des négociations avec Carrefour! Il y a aussi **Jean-Michel Javaux** avec lequel je m'entends très bien ainsi que **Paul Magnette** et **Jean-Marc Nollet** car ils sont tous les deux carolos.»

### ★ Leurs copains dans la grande distribution

**Pierre-Olivier Beckers**, leur ami d'enfance. «Nos parents sont de grands amis. Notre père a appris le métier d'épicier chez Delhaize quand Guy Beckers dirigeait l'entreprise.» Chaque été, Eric Mestdagh et Pierre-Olivier Beckers partagent la même voiture de course lors de la Fun Cup à Francorchamps. Les deux frères citent d'autres patrons de

la distribution comme **Roland Vaxelaire**, ex-patron de GB, **Gérard Lavinay** (le directeur exécutif de Carrefour Belgium) et **Olivier Halley**. Ce dernier est le fils de feu Paul-Louis Halley, co-fondateur de Promodès avec lequel les Mestdagh ont négocié l'entrée de ce dernier dans leur capital en 1995.

### ★ Leurs amis fournisseurs

**Philippe Henry de Frahan** (Mars Belgium), **Fabienne Bister** (moutarderie éponyme), **Jean-Luc Heymans** (Materne), **Anthony Martin** (John Martin), et **Paul Haelterman** (Carlsberg, Tao) ainsi que **Michel et Philippe Moortgat** (Duvel Moortgat) qu'ils croisent notamment dans les réunions du Family Business Network, un réseau d'entreprises familiales.

### ★ Leur soutien aux entrepreneurs wallons

**Pierre Rion** (co-fondateur d'Iris) et **Laurent Minguet** (co-fondateur d'EVS) avec lesquels les Mestdagh ont joué les «chevaliers blancs» au profit de Belrobotics et tenté vainement de racheter Win à Belgacom. Il y a aussi les patrons des entreprises dans lesquelles ils ont investi et avec lesquels, disent-ils, ils ont noué des relations d'amitié. A savoir: **Philippe Dumont** (Distillerie de Biercée), **Philippe Draux** (Quality Assistance), **Hugues Bultot** (KitoZyme), **Jean-Christophe Sprimont** (Tripy) et **Christian Jacqmin** (ex-Sonaca, administrateur de Gexel Telecom).

### ★ Leurs liens dans le monde sportif

Les Mestdagh soutiennent depuis quelques années déjà **Jérôme D'Ambrosio**, le pilote belge de F1. Ils sponsorisent également le Sporting de Charleroi (football) et les Spirou (basket).

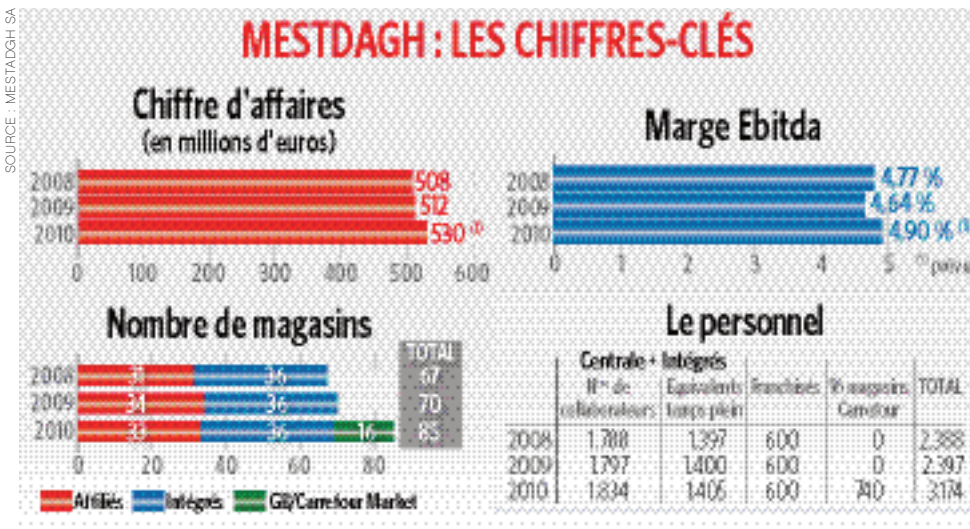
➤ Mestdagh, observe-t-elle encore, passe bien auprès de ses collaborateurs. Il a un petit côté paternaliste qui est rassurant — quand il y a un problème dans un magasin, il va sur le terrain

et retrouse ses manches — mais qui peut être aussi pesant.»

### Champions dans leur région

L'objectif 2011, précisent les deux hommes, est de définir le

concept Carrefour Market de demain (Ndlr, qui remplacera définitivement l'enseigne Champion pour fin 2013) «en prenant le meilleur de Champion, de Carrefour Market France et de Carrefour Market en Belgique» et de le tester dans deux ou trois magasins-pilotes. Pour ce faire, ils comptent bien sur la collaboration de Gérard Lavinay, le directeur exécutif de Carrefour Belgium avec lequel, disent-ils, ils ont pu construire une relation de confiance. «Nous espérons qu'il va rester en Belgique, le temps que l'on y construise ensemble l'enseigne Carrefour Market et que l'on en fasse une référence en matière de supermarché.» C'est que dans le contrat de reprise qui a été signé, confie le duo, nombre de points ne sont pas écrits noir sur blanc et sont basés sur des accords



oraux convenus avec lui et son équipe!

Même si le «Petit Poucet walon de la distribution» vient de démontrer qu'il avait de l'appétit, devenir le plus gros distributeur du sud de la Belgique n'a jamais été sa préoccupation première.

Malgré le rachat des 16 magasins Carrefour, Mestdagh de-

# 3,6

**POUR CENT**  
La part des achats alimentaires effectués en Belgique dans les magasins du groupe Mestdagh.

meure un nain sur le marché belge. Sa part dans le total des achats alimentaires n'y est toujours que de 3,6% (contre 2,6% auparavant)... Soit huit fois moins que celle de Delhaize et Colruyt.

Mais pour les deux frères, ce qui importe c'est la part de marché locale. Et dans leur fief carolo, les Mestdagh sont de

vrais champions! Reste à présenter à prouver qu'ils peuvent briller dans les anciens GB. Et si, d'ici trois ans, ils sont parvenus à redonner un coup de jeune et du lustre à ces supermarchés tout en les amenant aux mêmes standards de rentabilité que Champion, nos Managers de l'Année 2010 auront réalisé un véritable coup de maître! ○

## «Ce prix nous a ouvert des portes», affirment les lauréats 2009

Voici un an, c'était aussi un duo qui avait été sacré Manager de l'Année. Pour «Trends-Tendances», Frédéric Rouvez et Nicolas Steisel, patrons d'Exki, annoncent leurs projets et conseillent les Managers 2010.

### TRENDS-TENDANCES. Comment s'est passée l'année 2010 ?

**FRÉDÉRIC ROUVEZ.** 2010 fut une excellente année. Nous avons ouvert sept restaurants, ce qui porte à 50 le nombre de nos points de vente. Nos ventes à l'enseigne ont augmenté de 17 % mais c'est surtout la progression du résultat net qui nous ravit.

**NICOLAS STEISEL.** Celui-ci devrait pratiquement tripler et frôler le million d'euros. Certes, cela ne représente encore que 3 à 4 % de notre chiffre d'affaires mais on fait tout de même un bond de 1 à 3 %.

### Votre gros défi 2010 était de transformer l'essai en France (deux restaurants à Lille et neuf à Paris).

### La rentabilité de la filiale française s'est-elle améliorée ?

**F. R.** Oui et c'est là la vraie bonne nouvelle de 2010. L'essai est véritablement transformé. La Belgique était rentable depuis quelques années déjà. A présent la France l'est aussi, et cela a un effet sur notre résultat consolidé.

### Quels sont vos projets pour 2011 ?

**F. R.** Nous avons déjà signé pour sept nouveaux points de vente mais on espère qu'il y en aura d'autres. Parmi les sept ouvertures figure notre premier restaurant en franchise aux Pays-Bas, à La Haye. Ce sera le cinquième pays dans lequel Exki s'implante, après la Belgique,

le Luxembourg, la France et l'Italie.

**N. S.** Le 9 janvier, Exki a fêté ses 10 ans. L'année 2011 sera donc placée sous le signe des festivités pour notre personnel, nos clients et nos partenaires.

### Où en sont vos projets à New York ?

**F. R.** Cela fait deux ans que nous examinons ce projet. Cette année, nous allons décider une fois pour toutes si l'on y va ou pas.



### FRÉDÉRIC ROUVEZ ET NICOLAS STEISEL

«Un conseil aux Managers de l'Année 2010 ? Bien se préparer à gérer cette vague d'intérêt soudaine plutôt que de se laisser porter voire submerger par celle-ci.»

**N. S.** L'idée serait de nous développer là-bas avec l'aide d'un partenaire financier pouvant nous apporter une expertise opérationnelle. Nous ne souhaitons pas confier ce projet à un franchisé car nous voulons garder le contrôle sur la gestion de nos opérations. Nous ne sommes pas certains qu'Exki à New York serait exactement le même concept qu'en

Europe. Il faudrait probablement l'adapter pour qu'il puisse marcher de manière optimale sur le marché américain.

### En 2010, Exki a aussi été sacrée «Entreprise de l'Année» par Ernst & Young. Que vous ont apporté les prix de Manager et d'Entreprise de l'Année ?

**F. R.** Un énorme élan d'enthousiasme au sein du personnel. Ces récompenses ont fédéré les équipes.  
**N. S.** Nous avons aussi été beaucoup plus sollicités par les fournisseurs, les banques, les banques d'affaires et les agents immobiliers. Nous avons aussi été contactés pour participer à des événements et faire partie de jurys. Heureusement que nous sommes deux !

### Quel conseil donnez-vous à vos successeurs ?

**N. S.** Nous aurions peut-être dû mettre davantage de moyens en interne pour répondre à toutes ces sollicitations de manière optimale. Donc, le conseil que l'on peut leur donner, c'est de bien se préparer à gérer cette vague d'intérêt soudaine plutôt que de se laisser porter voire submerger par celle-ci.

### Ce genre de récompense vous a-t-elle ouvert des portes ?

**N. S.** Oui car nous avons dû recruter des cadres expérimentés pour préparer notre avenir à l'international. C'était une première pour nous. Cela nous a aidés à les embaucher.

**F. R.** Cela nous permet aussi, dans un contexte qui n'est pas évident, d'obtenir assez facilement des crédits pour financer nos projets.