

À LA UNE



MARC DU BOIS,
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ
DE SPADEL (SPA, BRU...)

Désormais unique actionnaire familial et seul aux manettes de Spadel, Marc du Bois a poursuivi la «success-story» du leader belge des eaux embouteillées. L'an dernier, le groupe a renforcé ses positions en Europe en rachetant la marque française Carola à Nestlé. Une marche en avant qui vaut à ce patron déterminé et partisan du travail en équipe d'être élu Manager de l'Année 2013 par «Trends-Tendances».

SANDRINE VANDENDOOREN

Le champion belge de l'eau

SPA 002. C'est avec cette plaque d'immatriculation que circule l'administrateur délégué de Spadel depuis son entrée dans le groupe familial, il y a 20 ans. Avant donc qu'il n'y gravis les échelons et qu'il ne soit bombardé à sa tête, le 19 octobre 2000, suite au décès inopiné de son frère aîné Guy Bernard. Depuis lors, Marc du Bois aurait pu passer à SPA 001 mais par respect pour son frère qui roulait avec EAU 001, il ne l'a jamais fait. Et ce n'est pas le titre de Manager de l'Année 2013 qu'il vient de se voir attribué qui devrait y changer quelque chose. Car, pour le patron du groupe connu en Belgique pour ses marques Spa et Bru, ce prix ne récompense pas seulement son travail et celui de ses équipes. Il constitue aussi un clin d'œil à son frère défunt, qui lui a légué toutes ses actions Spadel. Et partant, la lourde responsabilité d'assumer seul la poursuite du développement de l'entreprise aux mains de sa famille depuis trois générations (*lire en pages suivantes*).

En hommage à son grand frère

«Le monde s'est écroulé quand mon frère est décédé dans un accident de voiture le 29 septembre 2000, confie Marc

«Spadel n'est pas une entreprise wallonne mais bien belge.»

du Bois. Il était tout pour moi : un frère, un père, un ami et un patron.» Malgré cela, le déséquilibre capitalistique et les tensions que le testament de son frère a provoqué au sein de la famille et avec sa sœur, l'homme a réussi à se faire un prénom dans l'entreprise. Sans brûler les étapes. «Quand son frère Guy Bernard est décédé, relève Dominique Collinet, l'ancien patron de Carmeuse qui fut administrateur indépendant de Spadel pendant plusieurs années, Marc a eu la sagesse de prendre Jean-Philippe Despontin (*qui était le bras droit de Guy Bernard, Ndlr*) comme alter ego pour former un duo à la barre de l'entreprise.» «J'ai beaucoup de respect pour ce qu'il a fait, complète Jean-Philippe Despontin. Ne se sentant pas à l'époque prêt à assumer seul cette charge, il a accepté de le faire avec un

Marc du Bois

Age : 50 ans (51 le 21 janvier) marié et père de deux enfants : Barbara (23 ans) et Louis-Guy (20 ans).

Fonction : administrateur délégué de Spadel.

Etudes : licencié en sciences économiques (UCL) et diplômé en Management et Business (Boulder, Colorado).

Expériences précédentes (1987-1994) : délégué commercial chez Coca-Cola Socodrink, *product manager* chez L'Oréal Belgilux et *key account manager* chez Young & Rubicam.

Caractéristiques : lève-tôt, déterminé, Belge convaincu, passionné de nature.

Hobbies : tennis, ski, chasse, ballades.

Autres mandats : vice-président de l'European federation of bottled waters et de la Fédération royale de l'industrie des eaux et des boissons rafraîchissantes; administrateur et membre du Bureau de l'Union wallonne des entreprises, de Fost Plus, de la Fevia, de l'ASBL Les Fournisseurs brevetés de la Cour de Belgique et membre du Conseil de gestion des chasses de la Couronne.

autre qui avait plus d'expérience que lui (*12 ans séparent les deux hommes, Ndlr*). C'est tout à son honneur car il était le fils de la famille actionnaire.»

Seul maître à bord

Ce tandem a fonctionné à merveille pendant 12 ans. A un point tel qu'en 2003, Marc du Bois, en duo cette fois, figurait déjà parmi les candidats nommés au titre de Manager de l'Année de *Trends-Tendances*. «Nous sommes arrivés dans le trio de tête du concours, se souvient Jean-Philippe Despontin. Quand un représentant de Spadel a été appelé à monter sur scène, Marc m'a dit sans hésiter : 'C'est toi qui y vas !'». Les deux hommes étaient très complémentaires. «Au départ, poursuit-il, Marc avait un profil plus marketing et commercial.

Le mien était plus industriel et orienté chiffres. Au fil des ans, il a pris de la bouteille et s'est révélé être un vrai manager et il a réussi à construire une équipe autour de lui.» Depuis un an, Marc du Bois œuvre seul aux commandes du groupe. Une décision logique, commente son ancien partenaire. «Ce n'est pas parce qu'il venait de fêter ses 50 ans, comme d'aucuns ont pu le penser. Je lui avais toujours dit : 'Le jour où tu te sentiras prêt à prendre le leadership, on jouera à saute-mouton'. Et c'est ce qu'on a fait.»

«Je dois une fière chandelle à Jean-Philippe, affirme Marc du Bois. Il m'a permis de solutionner nos problèmes familiaux.» Ces 13 dernières années n'ont, de fait, pas été un long fleuve tranquille dans les hautes sphères de l'entreprise. Marc du Bois et sa sœur, qui avait rejoint le conseil d'administration en juin 2005, n'étaient pas sur la même longueur d'ondes quant à la stratégie de Spadel. «Sans éclat, raconte Dominique Collinet qui est devenu un de ses mentors, Marc a pris le temps nécessaire de négocier le rachat des parts de sa sœur et de régler ainsi le problème de divergences de vues qu'ils avaient au sujet de l'avenir de l'entreprise. Il a été jusqu'au bout des choses.» Depuis août 2010, Marc du Bois est donc l'unique actionnaire familial (avec 90,8% des parts, le solde étant aux mains du public via la cotation en Bourse). «C'est une des plus belles opérations que j'ai réalisées, lâche l'intéressé, car celle-ci était équilibrée et a libéré l'entreprise des tensions familiales.»

Sa devise : «Faire mieux aujourd'hui qu'hier»

Cette transaction a aussi permis au groupe d'aller à nouveau de l'avant. Avec une devise, chère au Manager de l'Année : «Faire mieux aujourd'hui qu'hier». Le défi n'était pourtant pas gagné avec la crise qui a frappé tous les minéraliers. «Nous avons mis en place un plan stratégique qui repose sur trois piliers : la création de valeur via l'innovation (relance de la marque Spa, nouvelle gamme de bouteilles Bru, lancement de la première limonade composée de 100% d'ingrédients naturels...), l'excellence opérationnelle afin de réduire les coûts et d'améliorer la marge et le développement durable. Nous avons investi à contre-courant de la crise.



Aujourd'hui, nous commençons à en récolter les fruits. Deux mille treize s'annonce sous de bons auspices: le chiffre d'affaires (219 millions d'euros en 2012) sera en croissance de quelques pour cent et le résultat net (+ 30 % au terme du 1^{er} semestre) sera également en progression», pronostique l'administrateur délégué.

Si Marc du Bois s'est distingué en tant que manager en 2013, c'est aussi parce qu'il a racheté «à un prix raisonnable» (six fois le cash-flow opérationnel récurrent, *Ndlr*) la marque Carola (Eaux Minérales de Ribeauvillé) à son concurrent Nestlé. La marque d'eau gazeuse, devenue une institution en Alsace, vient de fêter ses 125 ans et détient une part de marché de 30% dans cette région.

Cette acquisition, qui renforce la présence de Spadel en France (déjà propriétaire de la marque Wattwiller, elle aussi originaire d'Alsace mais positionnée dans le haut de gamme), est stratégique. «Je suivais ce dossier depuis cinq ans», avoue-t-il. «Marc est un volontaire, confirme Jean-Philippe Despontin. Il se fixe clairement des objectifs et il est déterminé à les atteindre.» Jusqu'au-boutiste, on vous disait.

Sur le marché néerlandais, où Spadel est également leader comme en Belgique avec sa marque phare Spa (Reine, Barisart et Marie-Henriette), le patron de Spadel a également fait preuve de détermination et de fermeté. En 2012, le groupe belge avait été boycotté par l'un des trois principaux distributeurs locaux qui avait refusé l'augmentation des prix de Spadel. Résultat: les volumes avaient chuté de 10%. «Notre marque est tellement forte que le consommateur est aller l'acheter dans d'autres enseignes. Nous avons pu démontrer au distributeur qu'un tel boycott était dommageable pour tout le monde et qu'en augmentant nos prix, cela augmentait aussi ses marges. Nous avons élargi notre offre et remplacé certains formats, ce qui a accru la visibilité et la disponibilité de Spa. Résultat: nous regagnons des parts de marché. Notre pari est en passe d'être réussi.»

Bon cru 2013

Dans le bulletin de Marc du Bois, on épinglera encore l'excellent cru 2013 de sa filiale anglaise qui enregistre une année record avec une croissance de plus de

Spadel en chiffres

219 millions d'euros
de chiffre d'affaires (taxes incluses)
en 2012. En hausse de 3 % au terme
des neuf premiers mois de 2013
(hors acquisition de Carola).

8,7 millions d'euros
de résultat net 2012. En croissance
de 30 % au terme
du 1^{er} semestre 2013.

550 millions de litres
embouteillés en 2012 (Carola inclus).

760 collaborateurs
(dont 450 à Spa).

51 millions d'euros
d'investissements au cours
de ces dernières années.

Plus de **26.000 ha**
de zones de protection (dont 13.000
à Spa, ce qui en fait la plus vaste
d'Europe).

N°1 des eaux minérales
au Benelux.

5 marques phares : Spa, Bru,
Wattwiller, Carola et Brecon Carreg.

5 sites de production : Spa Monopole,
Bru-Chevron, Grandes sources
de Wattwiller, Eaux minérales
de Ribeauvillé (Alsace), Brecon Carreg
(Pays de Galles).

1 actionnaire majoritaire
(Marc du Bois à 90,8 %), le solde
étant aux mains du public.

10% des ventes de Brecon Carreg. Et cela, grâce à de nouveaux emballages et une première campagne publicitaire en télévision mettant en avant le côté régional: «L'eau de chez moi, de ma région». Une carte locale sur laquelle joue aussi l'entreprise en Belgique pour contre-

carrer la forte concurrence des eaux de distributeurs et de Chaudfontaine, passée dans le giron de Coca-Cola. «Comme nous avons fait le choix stratégique de ne pas produire de marques de distributeurs, notre grand défi est de veiller à avoir un bon rapport entre la qualité perçue et le prix. Le côté émotionnel joue aussi en notre faveur. Spa est une marque belge connue, un peu mythique, et qui est fournisseur de la Cour. C'est l'un des derniers fleurons du pays qui, de surcroît, est familial. Tant que l'on arrive à nourrir ce côté émotionnel, on peut continuer à être une entreprise pérenne.» Avec la bénédiction de la ville de Spa qui lui a octroyé le monopole de l'exploitation de ses sources jusqu'en 2039.

En échange, le minéralier paie à la ville une redevance au litre d'eau embouteillé, soit quelque 5 millions d'euros par an. «Au total, ce sont 28 millions d'euros en taxes en tout genre que débourse le groupe chaque année. Et nous ne sommes pas délocalisables!», insiste Marc du Bois.

Pas de «one man show»

Son père et son frère qui l'ont précédé aux manettes de l'entreprise avaient la réputation d'être assez durs voire un tantinet tyranniques. Le style de management de Marc du Bois est différent. Même si au premier abord, il peut paraître réservé et distant, il se veut proche du terrain. «En janvier, détaille-t-il, je fais la tournée de tous les sites. L'ensemble du personnel a ainsi l'occasion de me poser toutes les questions qu'il désire.» L'homme est également un partisan du travail en équipe. Et de citer Nelson Mandela: «Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès».

«Marc du Bois a un tempérament très fort et ne se laisse jamais marcher sur les pieds. Mais il a l'intelligence et la sagesse d'écouter les avis extérieurs», observe Dominique Collinet.

Confirmation auprès de Johnny Thijs, le CEO sortant de bpost qui préside le conseil d'administration de Spadel. «Il tient compte des avis du CA (composé d'Axel Miller, Jean Vandemoortele, Roland Vaxelaire et Frank Meysman, *Ndlr*) et parvient à les faire passer auprès de ses collaborateurs. Il accepte la critique, il est à l'écoute et veut apprendre. Il a renforcé son équipe en recrutant de nouveaux talents. Spadel est donc paré



PHOTOS: BELGA IMAGES/JONAS HANERS

«Spadel est un des derniers fleurons du pays qui, de surcroît, est familial. Tant que l'on arrive à nourrir ce côté émotionnel, on peut continuer à être une entreprise pérenne.»

pour affronter les défis de demain dans un marché très concurrentiel.»

Soif de nouvelles acquisitions

Des défis dont le principal est la croissance. «Une partie de celle-ci viendra de la nouvelle organisation qui a été mise en place cette année, qui est plus dynamique et plus proche des marchés. Nous avons également nombre d'innovations comme les eaux aromatisées qui sont censées générer une certaine croissance.» Pour Marc du Bois, qui «aime bien challenger ses équipes», le plus beau modèle de croissance est l'optimisation de l'acquis c'est-à-dire «faire en sorte que les produits soient distribués partout». L'entreprise étant solide financièrement et exempte de dettes (60 millions d'euros de trésorerie, *Ndlr*), le dirigeant peut aussi se permettre d'envisager de nouvelles acquisitions. Soit pour se renforcer sur ses marchés de prédilection, soit pour conquérir de nouveaux horizons en Europe. «Il reste quantité de sociétés

indépendantes sur le marché. En outre, les grands groupes nettoient leur portefeuille et revendent certaines marques.» Marc du Bois est donc à l'affût. C'est aussi pour cela qu'il ne songe pas à quitter la Bourse. «Le rachat des actions des minoritaires coûterait quelque 30 millions d'euros. Je préfère investir ce montant dans le développement de la société.»

La fibre verte

Sous sa houlette, Spadel a pris un virage vert. Leader sur le plan commercial au Benelux, le groupe minéralier ambitionne de l'être également dans le développement durable. «Le développement durable, insiste-t-il, ce n'est pas du *green-washing*. C'est dans notre ADN! Il y a quatre ans, j'ai voulu exprimer dans l'entreprise quelque chose qui me fait vibrer à titre personnel.» Aujourd'hui, la gestion durable des ressources aquifères et de l'environnement mise en place à Spa est unanimement reconnue en Europe. Grâce à cela, les eaux minérales

de Spa ont remporté, en 2009, le 1^{er} prix européen pour la «Qualité des eaux minérales naturelles» parmi 2.000 marques d'eau en Europe. Spadel a été aussi le premier producteur européen d'eaux à passer de l'emballage PVC à l'emballage PET (100 % recyclable). Afin d'éviter tout risque de pollution dans la zone de protection, d'une superficie de plus de 13.000 ha (ou 26.000 terrains de football), aucune activité industrielle ou agricole n'est autorisée et le sel de déneigement est interdit à Spa. Ambitieux, le patron du groupe s'est fixé comme objectif de réduire de 20 % l'empreinte carbone de ses activités à l'horizon 2015 et d'avoir un bilan CO₂ neutre d'ici 2020.

L'année 2013 a également été marquée par l'inauguration de son nouveau centre de visite: l'Eaudyssée de Spa à l'usine de Spa Monopole. Ce nouveau musée, en forme de couloir de 700 m de long, révèle aux petits et aux plus grands les secrets de la pureté et de la qualité des eaux minérales naturelles de Spa. «En tant qu'entreprise citoyenne, j'estime que Spadel a un rôle sociétal à jouer notamment en termes d'éducation.» Prochaine étape: la création d'une Fondation Spa.

Belge convaincu

Moins connu que sa marque phare, Marc du Bois ne fait pas partie de ces patrons adeptes des cocktails et des cercles d'affaires. «Pour vivre heureux, vivons caché.» Amateur des grandes balades dans les Ardennes où il loue une maison de campagne à l'année, il chasse mais, constate Dominique Collinet, «il est tout sauf un chasseur mondain. Il pratique cette discipline en connaissance de cause et avec un grand respect de la nature».

Membre de la Ligue des optimistes et Belge convaincu, le Manager de l'Année est très attaché au caractère national de son entreprise. «Spadel n'est pas une société wallonne mais bien belge.» Son nouveau siège, qui sera inauguré cet été, restera donc dans la capitale. Quant à la dimension familiale du groupe, il est fermement décidé à la perpétuer. La relève se prépare (sa fille et son fils sont à l'université). «L'entreprise, ça leur parle mais il faut d'abord les laisser terminer leurs études et faire leurs armes en dehors du groupe.» ➤

Spadel : des origines à nos jours

L'histoire de Spadel est étroitement liée à celle de la famille du Bois depuis près d'un siècle. En 1923, Ernest du Bois, le grand-père paternel de Marc, actif dans le gaz carbonique via sa société Acide carbonique pur (ACP, *toujours aujourd'hui aux mains des cousins de Marc du Bois, la famille de Murga, Ndlr*) devient actionnaire de Spa Monopole, fondée deux ans plus tôt par le chevalier Charles de Thier. «Spa Monopole, qui faisait partie de ses clients, avait des difficultés de paiement. Il a eu la bonne idée de se faire payer ses dettes en actions. C'est de la sorte qu'il est entré dans le capital de la société», se souvient son petit-fils. Au fil des ans,

d'héritages ou de rachats, la famille du Bois est devenue l'actionnaire majoritaire de la société qui, sous la houlette de son père Guy Jacques du Bois, s'est transformée en un groupe européen, qui sera rebaptisé Spadel en 1980. Parenthèse: entre 1969 et 2000, la part de la famille du Bois dans l'actionnariat sera diluée par la présence à ses côtés de la brasserie Artois (devenue Interbrew et ensuite AB InBev). «A la fin des années 1960, raconte Marc du Bois, mon père a dû faire face à des investissements importants pour passer des casiers en bois aux casiers en PVC et il a ouvert son capital à Artois.»

1583

L'eau de Spa est embouteillée puis exportée vers la France.

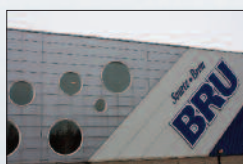


La Reine Marie-Henriette, qui a donné son nom aux marques Spa Reine et Marie-Henriette.

Fondation de la SA Compagnie Fermière des Eaux et des Bains de Spa, rebaptisée en 1921, Spa Monopole.

1912

Bru-Chevron fait son entrée dans le giron de Spa Monopole.



1923

Création du Pierrot, emblème de la marque Spa. Et entrée d'Ernest du Bois dans le capital de Spa Monopole.



1942



Acquisition de Brecon Carreg au Pays de Galles.

1983

Création de la SA Spadel.

1980

1969

Interbrew (Artois) entre dans le capital de Spadel.



2000

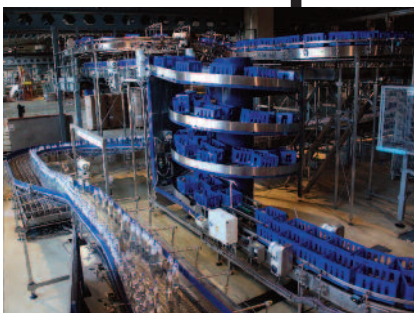
Interbrew (AB InBev) revend ses actions à la famille du Bois.

2001

2003

Les zones de protection des eaux de Spa sont agrandies à 13.177 ha, ce qui en fait le plus vastes d'Europe.





Installation d'une nouvelle ligne de production pour les bouteilles en verre et modernisation de la gamme de bouteilles en PET de Spa Reine.

2010

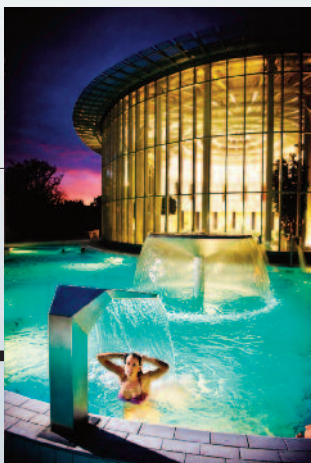


Lancement des nouvelles bouteilles de Bru en PET et de Spa Reine, la première limonade en Belgique avec 100 % d'ingrédients naturels.

2012



La Ville de Spa et Spadel investissent 14,8 millions d'euros dans un nouvel établissement de cures thermales Spa.



2008

Bru-Chevron revend Spontin.



2013

2004



Spadel acquiert les Grandes sources de Wattwiller, situées en Alsace.



Acquisition des Eaux minérales de Ribeauvillé (Carola) et inauguration de l'Eaudyssée de Spa, son centre de visite à l'usine de Spa Monopole.