



Rencontre avec Manon DETRY, administrateur délégué de la société DETRY RETAIL GROUP

Q : Pourriez-vous nous décrire votre parcours et nous expliquer ce qui vous a amenée à rejoindre le Groupe DETRY, l'entreprise de votre famille ?

R : A l'instar d'Obélix, je suis « tombée dedans quand j'étais petite », et quand je dis dedans, je parle d'une famille d'entrepreneurs, avec une société qui porte notre nom. Même si durant notre enfance, à la maison, mes parents ont toujours essayé de scinder la vie privée et la vie professionnelle, indirectement, ce contexte a clairement impacté mon parcours. Il impactera probablement également celui de mes enfants.

J'ai toujours considéré qu'être née dans une famille ayant fondé une entreprise était une chance qu'il m'appartenait de faire perdurer. A l'âge de 18 ans, j'ai choisi d'étudier l'administration des affaires. Etudes que j'ai adorées et au cours desquelles je me suis découvert une passion pour la fiscalité. J'ai donc fait un D.E.S. en droit fiscal. Une fois cette spécialisation achevée, j'ai travaillé plusieurs années chez ERNST & YOUNG... mais l'envie de travailler dans l'entreprise familiale a toujours été présente. Je l'ai finalement rejointe en 2003...

Q : Pourriez-vous nous parler de l'histoire de l'entreprise DETRY ?

R : Mon grand-père était agriculteur. Il a créé, en parallèle de la ferme, avec son fils aîné Thomas, un commerce de porcs. Ses deux autres fils, Nestor et Henri, les ont rejoints dans ce qui était alors le début de l'aventure. Les 3 frères ont fondé la société Detry fin des années 60. Ils ont développé et diversifié l'activité de l'entreprise pour y intégrer l'abattage et la découpe de porcs, ainsi que la fabrication de charcuterie.

Mon père, Edouard, le plus jeune de la fratrie, a rejoint l'entreprise quelques années plus tard et, comme tout bon entrepreneur, y a apporté sa valeur ajoutée, à savoir la boucherie et la vente au consommateur final. C'est ainsi qu'est née la société DUFRAIS, sœur de la société DETRY, en 1978.

Utiliser le concept de l'artisan boucher et l'intégrer à la grande distribution en se positionnant comme sous-traitant, était une idée novatrice. Il s'est installé avec un concept local dans un marché en pleine croissance.

Le concept d'intégration de « la fourche à la fourchette », « de l'étable à la table » a longtemps été un succès. Les sociétés ont évolué et se sont spécialisées. Elles ont

aujourd'hui des spécificités qui leur sont propres. L'idée de séparer les métiers et de les gérer indépendamment les uns des autres a émergé pour aboutir en 2020, à la scission du Groupe. La branche familiale d'Henri a repris la partie industrielle : DETRY FOOD GROUP. Avec ma famille, nous avons repris la branche « retail », le commerce de détail, en d'autres mots le B2C. : DETRY RETAIL GROUP.

Au fil des ans, le Groupe DETRY a toujours conservé et développé son esprit entrepreneurial. On attend de chaque nouveau venu qu'il apporte sa « touche personnelle et innovante » à l'entreprise. J'ai ainsi apporté un nouveau métier au groupe en rachetant des supermarchés. Cela constituait pour nous un moyen diversification.

Dans un marché à maturité, pour perdurer il est important de tout le temps chercher à rester innovant et précurseur. C'est même un fil rouge pour moi. Pour vous donner un exemple, dès 1995, la société DUFRAIS a développé un concept de filières d'achat de matières premières (viande). Tous les concurrents ont suivi le modèle initié par DUFRAIS, et ce concept est désormais un standard dans le secteur.

Q : Pouvez-vous nous décrire les caractéristiques de cette filière modèle ?

R : une filière est une organisation d'achats qui vous permet de vraiment faire le lien avec l'origine du produit. En l'occurrence, dans notre métier, on a créé le lien direct avec l'agriculteur en concluant des partenariats avec eux. On suit la bête dès sa naissance. On définit son schéma d'alimentation et la manière dont elle va être élevée, en contrôlant notamment les règles de bien-être animal. Tout était « bio » avant l'heure, même si on ne peut pas formellement utiliser cette mention, car DUFRAIS travaille la viande blanc-bleu-belge, qui est une race de viande qui ne peut pas naître de manière naturelle. Or, dès lors qu'il y a un acte médical, le produit ne peut plus être qualifié de « bio ».

Aujourd'hui, ce système de filières, de maîtrise complète de l'historique de la viande, de son parcours de vie, est un standard de qualité. Mais nous sommes allés encore plus loin en cherchant à approvisionner chacune de nos boucheries par une ferme locale distante de moins de 20 km.

Ce qui est intéressant dans cette relation, pour l'agriculteur, c'est qu'il peut capitaliser sur le long terme. Nous nous engageons à lui acheter toute sa production à un prix honnête ce qui lui permet d'appréhender le futur de manière plus sereine.

Q : Y a-t-il d'autres idées innovantes qui ont marqué l'histoire de la société DUFRAIS ?

R : La vente en libre-service. Avant, ce mode de distribution était réservé aux produits fabriqués en industrie. La clientèle était preneuse d'une vente en libre-service car le prix exact est connu d'emblée et cela n'implique pas d'attente à la boucherie. Il s'agissait donc d'une opportunité de croissance.

Pour mettre cela en place, il nous a fallu respecter une législation très stricte, avec toute une série de normes, devenues de plus en plus complexes, qui sont bien plus faciles à mettre en place dans un processus industrialisé. Cependant, le processus artisanal que

nous apportons est une véritable valeur ajoutée, et nous avons voulu garder le meilleur des 2 mondes.

La mise en conformité de nos procédures avec ces normes a impliqué un travail d'envergure et a généré de l'emploi, car nous avons dû mettre des équipes en place et les affecter à cette tâche.

Q : Vous avez dit avoir été à l'origine de l'achat de supermarchés. Quels autres changements avez-vous apportés ?

La diversification m'a toujours beaucoup tenu à cœur. Nous avons eu l'idée, après l'achat des supermarchés, de développer à grande échelle le traiteur à emporter. Nos plats prêts à réchauffer sont fabriqués avec des produits locaux, au quotidien, dans nos ateliers de boucheries.

Nous avons engagé et formé des cuisiniers. Le rayon traiteur a pris de l'essor et occupe aujourd'hui une grande place dans nos comptoirs.

Q : Depuis quelques années, il y a vraiment une croissance du véganisme – végétarisme. Cela a-t-il impacté votre entreprise ? Si oui, comment entendez-vous « surfer sur la vague » ?

R : Grâce au service traiteur dont j'ai parlé, nous servons déjà de tout, dont des plats végétariens. Le végétarisme n'a pas constitué un obstacle pour nous, car nous l'avons anticipé.

Nous ne sommes cependant pas encore prêts à aller vers les viandes alternatives, car elles sont encore trop chimiques à notre goût. Nous préférons les matières premières naturelles et réaliser des recettes à partir de féculents et de légumes plutôt que de basculer dans les imitations.

Q : Quel a été le dernier projet de DETRY RETAIL GROUP ?

R : En 2020, nous avons franchisé notre concept de boucherie. J'ai rencontré Xavier GOEBELS, ex-patron de Point Carré, qui a, entre autres, également un supermarché à Florenville. A cette occasion, il m'a dit que n'étant pas du métier, il rencontrait certaines difficultés avec sa boucherie mais qu'il ne souhaitait pas pour autant en perdre la maîtrise et la sous-traiter. Il m'a proposé de nous « benchmarker ». C'est ainsi que l'histoire a commencé : la première franchise « By Dufrais » a été ouverte dans son Carrefour à Florenville, en plein Covid !

Depuis lors, une seconde franchise a ouvert ses portes à Fontaine-l'Éveque.

Aujourd'hui, un boucher indépendant ou un patron de supermarché peut signer avec nous et bénéficier de notre modèle, de notre système d'achats, de notre système qualité, de notre encadrement et de toute notre organisation en gardant une boucherie sous son nom et avec son propre personnel.

Q : Le nombre de points de vente DUFRAIS, indépendamment même de la franchise, a-t-il augmenté au fil des années ?

R : Oui, sous la direction de mon père, DUFRAIS est passé de 1 à 40 points de vente. Aujourd'hui, avec mon frère, nous avons 80 boucheries et 4 supermarchés.

Q : Avez-vous déjà des idées pour de nouveaux projets ?

R : Oui, bien sûr.

On se demande constamment comment être innovant.

Nous aimons les projets pilotes. Nous nous intéressons ainsi à d'autres canaux de distribution comme les frigos et les distributeurs connectés qui pourraient nous permettre d'atteindre le public des travailleurs qui n'ont pas le temps d'aller au magasin.

Nous nous sommes également intéressés à l'E-commerce, mais cela ne décolle pas vraiment dans l'alimentaire. Nous surveillons ce marché et nous sommes prêts à démarrer. L'E-commerce, pour fonctionner, doit viser un assortiment large. Un partenariat avec la grande distribution me semble inévitable.

Q : Un des points d'attention de l'entreprise est donc de demeurer à la pointe et de garder un œil sur les nouvelles technologies ?

R : Oui. Si notre groupe veut rester le sous-traitant boucher n°1, il faut rester à l'affût de tout et surtout garder l'envie. Ce n'est pas dramatique si tous les projets ne réussissent pas. L'important c'est de progresser et de se développer !

Q : Au niveau du *management*, y a-t-il un point d'attention permanent, quelque chose qui fait la vie de l'entreprise et qui est par ailleurs aussi une charge pour le dirigeant que vous êtes ?

R : Nous avons à peu près 600 employés. Cela demande de l'organisation.

Notre priorité est le respect du personnel.

Nous conservons par ailleurs à l'esprit qu'il est très important d'avoir un personnel qualifié pour nous différencier des concurrents. DUFRAIS a noué des partenariats avec les IFAPME mais organise également des formations en interne pour continuer à développer ses équipes.

Pour garder les gens motivés, il nous appartient de les former et de les respecter. Il faut être accessible, organisé et transparent !

Le plus beau compliment, pour moi, c'est quand un employé vient me dire « X a essayé de me débaucher mais je suis fier de travailler dans votre entreprise, j'y suis bien et tu peux compter sur moi ». Je pense que c'est la plus belle reconnaissance.

Q : Y a-t-il des canaux privilégiés pour la communication ? Vous parlez de transparence, comment cela se concrétise-il ?

R : La transparence, c'est tout d'abord une manière d'agir. Nous ne cachons rien. Nous expliquons les situations.

Notre communication se fait principalement *via* notre hiérarchie, qui est le contact entre nous et le terrain. Elle nous fait des rapports lors de réunions hebdomadaires. Elle sait également que notre porte est toujours ouverte.

Au quotidien, nous avons également une communication digitale avec des messages qui apparaissent sur des écrans dans les boucheries. En parallèle, nous éditons un petit magazine deux fois par an.

Q : Qu'est-ce qui vous a rendu particulièrement fière dans votre parcours professionnel ?

R : Je suis très fière que notre entreprise familiale continue de progresser.

J'ai aussi le sentiment que nous sommes parfois « précurseurs » et qu'à chaque fois qu'une crise survient, nous l'avons anticipée.

Q : Avez-vous un regret ? Auriez-vous aimé que quelque chose se passe différemment ?

R : Il ne faut jamais vivre avec des regrets !

L'échec doit être l'opportunité de se relancer dans de nouvelles aventures.

Aujourd'hui, DUFRAIS va fermer 17 boucheries en raison de la reprise, par Intermarché, des magasins Mestdagh. Nous ne nous laisserons pas abattre. Nous allons tenter de développer de nouveaux canaux de distribution et bien évidemment proposer nos services à d'autres partenaires.

C'est d'ailleurs l'anticipation de cette perte de boucheries qui est à l'origine de la décision de reprise de notre 4eme supermarché en mai 2022.

Si vous le voulez bien, nous allons terminer l'interview, selon l'usage d'« act'écho », par le questionnaire de Bernard PIVOT.

- **Quel est le mot de la langue française que vous préférez ?**

R : Merci !

- **Quel est le mot de la langue française que vous détestez le plus ?**

R : Impossible.

- **Quelle est votre drogue favorite ?**

R : Le sourire.

- Quel est le son ou le bruit que vous détestez ?

R : Aucune idée.

- Quel est votre juron, gros mot ou blasphème favori ?

R : Punaise.

- Quel est l'homme (ou femme) que vous choisiriez pour illustrer un nouveau billet de banque ?

R : Mon père.

- Quel est le métier que vous n'auriez vraiment pas aimé faire ?

R : Un métier dans les pompes funèbres... je n'aime pas voir les gens malheureux.

- Quelle est la plante, l'arbre ou l'animal dans lequel vous aimeriez être réincarné ?

R : Un palmier.

- Si Dieu existe, qu'aimeriez-vous l'entendre vous dire après votre mort ?

R : Bienvenue 😊.

Propos recueillis par Aurore PALMISANO – Avocate au Barreau de Liège
actéo Cabinet d'avocats

