

## Moez-Alexandre Zouari : d'une superette à un empire

Publié le 20/01/2023 · [Bassem Mejri](#)



Entreprendre - Moez-Alexandre Zouari : d'une superette à un empire

**Franprix, Monop', Monoprix, Leader Price, Picard, Stokomani, Maxi Bazar, Grand Marché Frais D'ici, La Marnière, Jardiland, Gamm Vert, Delbard, Jardineries du Terroir, Dya Shopping, Boulangerie Louise, Bio&Co, l'animalerie Noa. Vous connaissez forcément au moins l'une de ces enseignes. L'homme derrière tous ces business s'appelle Moez-Alexandre Zouari.**

En région parisienne, il possède un magasin tous les 300 mètres. Persuadé que le commerce physique a encore de l'avenir face aux ventes en ligne et estime que son secteur va encore connaître des consolidations auxquelles il entend bien sur activement participer. Retour sur l'itinéraire de ce commerçant dans l'âme, doublé d'un entrepreneur connecté au terrain, authentique capitaine d'industrie dont l'expertise et la stratégie a montré toute son efficacité et dont l'ambition elle, est sans limite.

Moez-Alexandre Zouari, né en 1971 est un Français d'origine tunisienne. C'est le fils et le petit-fils de commerçants de biscuits et de sucre qui passe son enfance dans le magasin de textile de sa mère ou il s'initie à l'arithmétique, à la négociation, à la vente, sans oublier la relation avec les fournisseurs et les clients. Bref il a le commerce dans le sang et dans la peau.

Il rencontre sa future épouse en classe de 1<sup>re</sup> au Lycée Hélène-Boucher. Bon élève et passionné de Mathématiques, il s'engage dans des études de commerce à Dauphine, puis se marie.

Son projet et sa vision qu'il partage avec sa femme, tiennent en une ligne :

*Devenir le « placard » et le « frigo » des Parisiens.*

Ils démarrent leurs carrières à partir d'une feuille blanche à la fin des années 1990 en implantant des superettes dans les stations-services pour le compte d'Elf.

Puis, se lancent enfin à leurs comptes, en développant leurs propres activités, en se répartissant clairement les rôles :

-Moez-Alexandre Zouari au commerce et au développement du réseau d'enseignes en achetant des magasins et en réalisant le marketing -et l'agencement- des points de vente.

-Soraya Zouari à la direction des équipes (avec la gestion des ressources humaines), la finance et l'administratif. Assurant la gestion quotidienne, aidée par des outils informatiques.

Et c'est ainsi qu'à partir de 1998, le couple commence à rechercher activement à Paris des petits commerces non rentables, parfois en dépôt de bilan, pour les racheter. Ils établissent une carte identifiant tous les commerces menacés. Et pendant des mois, Moez-Alexandre Zouari distribue sa carte de visite aux propriétaires pour qu'ils puissent le contacter en cas de vente.

Leur premier achat est une supérette Franprix -en tant que franchisé- de 400 m2 au 88 Boulevard de Ménilmontant dans le 20<sup>e</sup>.

Leurs cahiers fourmillent d'idées et remplissent leurs linéaires pour fidéliser en cherchant à attirer toutes les cibles et sélectionnant leurs produits en fonction des budgets. Le couple vit sur place, y passant ses journées et une partie de ses nuits, enchaînant avec les visites à Rungis à l'aube pour ensuite ouvrir leur magasin avec la valeur « travail » comme boussole.

### **Une formule simple : choisir l'emplacement et comprendre son client.**

En moins d'un an, ils inaugurent un deuxième Franprix, très proche du premier. Le développement s'accélère. Rapidement ils exploitent sept magasins, avec des « livres d'or » pour recueillir les avis clients. Leur banquier est rassuré avec des résultats et des objectifs probants. Fidèle à son plan de départ, Moez-Alexandre Zouari ouvre une dizaine de supérettes par an en adoptant une stratégie de croissance éclair.

### **Signature d'un partenariat stratégique**

L'argent appelant l'argent. En 2003, le groupe Casino, dirigé par Jean-Charles Naouri, prend 40% du capital de leur entreprise (Pro Distribution) et leur permet d'accéder au niveau supérieur. En 2005, ils rachètent un groupe en Bretagne, doté d'une école de formation pour leurs salariés.

Devenus Master-franchisés de Casino (Franprix, Leader Price, Monop', Monoprix). Avec près de 500 supérettes et discounters pour atteindre un pic d'activité, début 2018, de plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Moez-Alexandre Zouari innove sans cesse. Même les vacances d'été sont pour eux l'opportunité de joindre l'utile à l'agréable en réalisant du benchmark de commerces avec leurs trois filles (en Chine, à Hongkong et aux Etats-Unis). Considérant le commerce de proximité comme indispensable, il surveille attentivement les habitudes des nouvelles générations.

Lorsqu'une majorité des magasins du groupe Casino perdent de l'argent, Moez Alexandre Zouari est disposé à aider le groupe en transférant nombre d'entre eux. Jean-Charles Naouri lui fait confiance parce qu'il sait qu'il est le meilleur pour redresser une « épicerie » mal en point. D'abord une trentaine de Leader Price bretons, puis, huit ans après, des dizaines de Franprix et de Leader Price assortis de quelques Casino : 337 magasins changent ainsi de propriétaire entre les seules années 2015 et 2018.

A chaque fois, ils créent des joint-ventures, 51% pour Zouari et 49% pour Naouri, avec pour ce dernier une option de rachat. De nombreux observateurs dénoncent la manœuvre en 2018, ces transferts permettant au groupe Casino de déconsolider la dette et les déficits de ses magasins afin d'afficher de meilleurs résultats financiers. Ils font surtout l'objet pour le franchisé de contreparties peu lisibles dans les comptes.

Depuis 2017, le *family office Zouari*, basée à Sèvres, dirigée par Edouard Lacoste, ancien chef d'entreprise dans l'immobilier est actif dans de nouveaux investissements, et n'inclut pas les quelque 150 magasins en franchise Monoprix, Monop' ou Franprix qui sont regroupés dans *Pro Distribution*.

En octobre 2018, Moez-Alexandre Zouari installe, près des Champs-Élysées, du magasin le "4 Casino", un supermarché " ultra-connecté " en mode 3.0, taillé, bâti, pensé et conçu pour convaincre les propriétaires de Picard qu'il est bien l'homme de la situation. Ce magasin devenu l'emblème, le joyau et le bateau amiral de son groupe est l'une des plus spectaculaires épiceries de Paris, avec ses mosaïques, son lustre, ses sushis concoctés sous l'œil du client et sa cave à vins connectée. Son « concept » est désormais copié jusqu'en Chine. Dans son dernier Franprix, rue Scribe, il a même installé un arbre grandeur nature au milieu du magasin.

### **« Lorsqu'on n'a pas le nom, il faut savoir foncer plus vite que les autres »**

Jean-Charles Naouri, lui évoque sa volonté de vendre son réseau Leader Price à Aldi, Moez-Alexandre Zouari se montre plus qu'intéressé mais le processus de vente était déjà bien enclenché. Le groupe Casino est moins en forme et Picard représentait -vraiment- une cible de

choix avec sa marge opérationnelle de 15%. Alors, Moez-Alexandre Zouari fait le tri. Depuis deux ans, 140 de leurs magasins repassent dans le giron de Casino en toute discrétion. Pour financer cet achat, il revend à Casino 198 magasins Leader Price (situés en France), que Naouri cédera à Aldi dans un accord global concernant Leader Price, ce qui lui rapporte un chèque de plus de 100 millions qui sera investi sur Picard.

Fin 2019, Moez Alexandre Zouari règle ainsi 156 millions d'euros (somme jugée très bien négociée) au fonds d'investissements suisse Aryzta pour d'obtenir 44,5% du capital de Picard, qui a réalisé plus de 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2019. Il présente l'opération comme un « rêve d'enfant » et sa plus grande fierté. Elle lui permet surtout d'asseoir sa légitimité et sa visibilité dans l'écosystème entrepreneurial français. Il parvient à convaincre l'actionnaire britannique Lion Capital et le fonds ICG qui participe au financement. Il se rend à Londres pour cela, sans être anglophone, pour séduire le fonds Lion Capital et son cofondateur, Lyndon Lea. La vision de Moez-Alexandre Zouari est claire : travailler sur la livraison à domicile, diversifier l'offre, enclencher le rajeunissement de la clientèle et digitaliser de l'enseigne.

**« Vous avez besoin de quelqu'un qui met les mains dans le cambouis »**

L'exploit est d'autant plus retentissant qu'il prend de vitesse les familles Moulin (Galeries Lafayette) et Arnault (LVMH), elles aussi sur les rangs. L'arrivée de Lion Capital et du groupe Zouari au capital de Picard a pour objectif de mettre un terme à des changements réguliers de l'actionnariat et de LBO pilotés par divers fonds d'investissement.

Convaincu par la rentabilité et sûr de détenir une pépite sa participation dans Picard monte à 49% en 2022.

C'est le premier accord qu'il signe sans en référer à Jean-Charles Naouri. Prévenu la veille, il a peu apprécié, d'autant que son fils Gabriel étudiait lui aussi le dossier. Il a été surpris puisqu'ils sont encore très liés en affaires. Naouri possédant 70% de Pro Distribution, la principale holding de Moez-Alexandre Zouari, où sont logés la plupart de leurs Franprix.

### **Un plan de conquête impérial**

En juin 2020, Moez Alexandre Zouari annonce l'entrée en négociation exclusive pour acquérir une participation majoritaire dans Bio c'bon, propriétaire de 158 points de vente et en difficultés financières. Il dépose une offre de reprise d'un montant de 10 millions d'euros, proposant de reprendre l'ensemble des magasins ainsi que 70 millions d'euros d'investissement. C'est finalement le Groupe Carrefour qui l'emporte à la barre du tribunal de commerce, en proposant un prix d'acquisition de 60 millions d'euros.

En septembre 2020, Moez-Alexandre Zouari s'allie aux propriétaires du Monde pour créer 2MX Organic, une société cotée en bourse destinée à l'acquisition de sociétés du domaine des biens de consommation. C'est le directeur général de la société et s'engage à y investir, directement ou indirectement, 30 millions d'euros. La nouvelle Special Purpose Acquisition Company (SPAC) compte « lever » 300 millions d'euros auprès d'investisseurs.

### **Le début de l'émancipation**

On comprend son impatience. Lui qui fourmillait d'idées restait très contraint chez Casino par la politique et le cahier des charges très encadré de chaque enseigne. L'émancipation commence et sera sans retour.

En 2020, leur activité se répartit à 60% dans le commerce alimentaire de proximité et 40% dans l'immobilier. La famille Zouari est propriétaire de près de la moitié des murs de ses points de vente. Il a en effet multiplié par deux ses acquisitions, des opérations de croissance externes financées grâce à son patrimoine immobilier. Ce dernier permet de financer leur croissance avec un endettement très maîtrisé et des ratios raisonnables.

Il se rend rapidement compte que le secteur de l'alimentaire représente un grand nombre de contraintes. Pour se démarquer dans le monde du discount, il est crucial d'avoir de gros volumes

d'achat pour pouvoir vendre ses stocks à bas prix. Ce qui explique sa volonté d'entamer sa course à la taille.

Pout devenir le champion qu'il aspire à devenir Il lance son offensive sur le non-alimentaire. Mi-2021, Moez-Alexandre Zouari contacte Philippe Ginestet, le patron de Gifi, au moment où il prend la décision d'ouvrir le capital de son entreprise. Hélas, le vendeur en demande beaucoup trop. Moez-Alexandre se montre tout de même déterminé à faire grandir et fructifier ses affaires. Il a pour priorité de lancer l'un des premiers acteurs du discount non-alimentaire en France avec pour objectif : atteindre le milliard d'euros de chiffre d'affaires à court terme. En concurrençant directement Action, l'enseigne néerlandaise au succès foudroyant.

L'heure de la future diversification a sonné. Moez-Alexandre Zouari prend contact avec la chaîne Maxi Bazar : enseigne de décoration, d'ameublement, d'arts de la table et de bazar détenue par le fonds Naxicap Partners, devenu actionnaire majoritaire en décembre 2017. Avec 93 magasins répartis en France et en Suisse (62 en France et 31 en Suisse). La société a généré plus de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 20 millions d'euros d'Ebitda ; A l'image de ce que fait 'Stokomani', 'Maxi Bazar' va bientôt proposer des produits de marque déstockés sous son impulsion.

Moez-Alexandre Zouari rachète Maxi Bazar en novembre 2021. En janvier 2022, il détient les clés de l'enseigne spécialisée et désigne le directeur général, Jean-Marie Pomarès, au poste de PDG. Et lui donne immédiatement l'objectif de rejoindre rapidement Gifi et Action en s'approchant du milliard d'euros de CA. Il décide d'un meilleur zonage dans les magasins distinguant par exemple les rayons *petits prix* ou *arrivages*.

En décembre 2021, Moez-Alexandre Zouari entre en négociations exclusives avec Jean-Jacques Namani et le fonds d'investissement Sagard pour le rachat de Stokomani l'un des pionniers du déstockage en France qui passe sous son contrôle en avril 2022, avec 127 magasins, 575 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021 et plus de 12 000 références.

Malgré ces rachats, Moez-Alexandre Zouari poursuit encore sa participation au groupe Casino en gardant plus de 100 magasins Franprix et Monop', directement en majoritaire ou indirectement en minoritaire via la structure Pro distribution (dont Casino est un des actionnaires). Et a même décidé de prolonger son partenariat historique et stratégique avec pour objectif commun l'ouverture de 75 magasins. Moez-Alexandre Zouari est donc un acteur important de l'enseigne Franprix dont le parc est déjà franchisé à hauteur de 75%.

En mars 2022, 2MX Organic s'associe avec InVivo. *InVivo Retail*, la filiale distribution de InVivo, appartient désormais pour 60% à InVivo et à 40% aux actionnaires de la SPAC, dont 10% aux fondateurs. InVivo Retail possède 1600 magasins de jardinerie, soit 40% du marché français. L'objectif est de distribuer de la nourriture fraîche (boulangerie, boucherie, poissonnerie, fruits et légumes) sous la nouvelle marque « Le Grand Marché – Frais d'ici » à côté des jardinerie et d'animaleries.

**« On voit une polarisation de la consommation, avec une frange de la population qui recherche la qualité, l'excellence opérationnelle, le cinq-étoiles. Et une autre où le client a besoin de prix, car la crise du pouvoir d'achat crée de la frustration. »**

En décembre 2021, Moez-Alexandre Zouari rachète La Marnière, une chaîne de trois magasins qui vend des produits frais dans les Yvelines et réalise pas moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

**« Chez nous, la star, c'est le produit et l'humain »**

Chez La Marnière il y a de la largeur d'offre, avec 300 à 400 références selon les saisons, mais aussi de la profondeur, avec par exemple 20 variétés de tomates et 15 de fraises, ce qui permet au passage d'avoir un panel de prix variés.

Quant à l'humain : une soixantaine de salariés, soit « au moins trois fois plus » que chez Grand frais et bien plus encore que dans la grande distribution, conseillent des clients ravis, leur indiquent l'origine de tel ou tel produit, ou coupent devant eux les pastèques.

**« En fait, les Français sont gourmands, ils veulent pouvoir prendre le temps, discuter, comparer, faire des achats plaisir »**

À côté de ces fruits et légumes, qui font 40 % du chiffre d'affaires, le rayon boucherie – entouré de la boulangerie, de la pâtisserie, de la poissonnerie, etc. – réalise à lui seul un autre 30 %.

**« Contrairement aux hypers, qui ont galvaudé la notion de prix, nous revendiquons des produits locaux, en circuit court, au juste prix pour les consommateurs mais aussi pour les producteurs »**

Il faut attendre le passage en caisse, pour la pesée afin que les clients n'attendent qu'une fois. Le magasin vise les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022. L'ouverture d'un espace similaire en 2023 ou 2024 à Paris est prévue.

*Comment expliquer son succès ? Il dispose d'une multitude d'atouts :*

**1-Une présence quasi constante sur le carrelage.** De 8 heures à 21 heures, week-ends compris il parcourt des kilomètres lors de la reprise de chaque enseigne pour y insuffler sa vision, sa méthode, son management et sa stratégie.

Il passe d'un magasin à l'autre, pour rectifier un bac frigorifique, s'assurer des niveaux de stock ou attester de la ponctualité des salariés. Il secoue ses équipes en permanence, parfois sans ménagement. Sa Mercedes avec chauffeur ne peut plus le déposer partout. Alors, il demande à tous ses directeurs de lui envoyer chaque jour des photos de leurs rayons. Soit 800 images quotidiennes qu'il traite et fait défiler sur son portable. Il donne des likes ou il rectifie un tas de pommes mal monté à distance par exemple.

**2-Adaptation et véritable obsession pour le client,** qui le pousse à adapter son assortiment et sa stratégie quasiment à chaque point de vente. Pour son Monop' de la chic avenue Bugeaud à Paris, il positionne des vins en avant dès l'entrée car il avait constaté que le quartier manquait de cavistes et que la clientèle au fort pouvoir d'achat apprécierait beaucoup. Tandis que dans son Franprix Opéra, envahi de touristes, le même jus grimpe à 1,99 euros au lieu de 1,59 habituellement.

**3-Un excellent gestionnaire.** Dès qu'un nouveau magasin intègre « son » réseau, il renégocie le loyer, avant d'éplucher les coûts ligne par ligne pour les réduire. Il fait une étude et constate que les intérimaires étaient presque 3 fois moins productifs que les salariés. Du coup, exit les intérimaires. Aucun état d'âme pour maîtriser les dépenses salariales ou fermer des magasins non rentables. Plus de 70 ont baissé le rideau depuis 2016.

**4-Sa force :** Trouver les bons emplacements. Il ne s'embarrasse pas des contraintes ou des règlements de copropriété. Il fonce, sans aucune crainte des contentieux, pourvu que son épicerie ouvre. Rue des Haudriettes à Paris, deux anciens commerces chinois étaient séparés par un mur porteur. Boum, un grand trou dedans et voilà un joli Franprix.

**5-Des magasins avec des agencements uniques et une modernisation à la pointe :** Précis, exigeant et engagé dans l'expérience client : Après chaque première visite, Moez Alexandre Zouari esquisse un croquis rapide sur une feuille blanche, que ses équipes décryptent et transforment en plan. Attention ensuite à ses visites de chantier. Aussi pointilleux qu'exigeant, il peut tout chambouler jusqu'à la veille de l'ouverture. « Au Monop' de la rue Saint-Dominique (Paris), il a trouvé que ça manquait d'âme et à demander l'installation d'un vrai bar à la place des caisses.

**6-Créatif :** Il vient toutes les semaines dans ce Picard en bas de chez lui. Circuits courts, viande française, produits bio, végans, sans gluten, ambiance chaleureuse... Il met en pratique ses idées pour l'enseigne : « Les millennials veulent des légumes frais mais en jettent un tiers à la fin de la semaine, ici, ils ouvrent leur sachet de brocolis, en prennent trois, le referment et évitent tout gâchis alimentaire ».

**7-Un financier sérieux et audacieux** ou toutes ses opérations de rachat sont financées grâce à son patrimoine immobilier. Ce qui lui permet de financer sa croissance. L'endettement est en plus maîtrisé avec des ratios très raisonnables.

Depuis plus de 25 ans le couple s'évertue à construire le projet le plus ambitieux du commerce alimentaire français.

La liste de ces rachats n'a en rien entamé son appétit et sa détermination. Bien au contraire. Elle est intacte et son appétit vorace. Adoptant le rebond comme pierre angulaire de sa stratégie. Sur de ces fondamentaux et de sa force en bon industriel, il « délivre ».

Disruptif. Homme de terrain, et homme de conviction, pragmatique et véritable expert. Un chiffre en atteste, sa fortune qui croît chaque de 200 millions d'euros, atteint (et dépasse) désormais le Milliard d'euros.

Les ingrédients de son succès ? La vision, la patience, la passion, le travail, la discrétion, l'efficacité, l'innovation, l'écoute des attentes du client, la confiance en soi et en son business, une ambition démesurée qui a eu le temps de couvrir pendant plus de deux décennies.

Rien ne peut arrêter son ascension, il fait la fierté de sa famille, de ses proches et de sa communauté. Et travaille désormais en pensant aux générations futures avec la constitution d'un solide patrimoine. Peut être assiste t on à la création d'une nouvelle dynastie entrepreneuriale ?

Quoiqu'il en soit, gageons qu'il y aura de plus en plus de « Moez-Alexandre Zouari » : c'est à dire des individus qui auront le bon sens du timing et sauront éclore pour donner la pleine mesure de leurs talents et de leurs potentiels. Exemple et humble. Travailleur et simple. Passionné et Ambitieux. Déterminé et Inspiré.

Même si la reconnaissance professionnelle, médiatique et publique tarde, il est toujours préférable de laisser le succès parler pour soi – et ce dernier sait être très éloquent – surtout lorsqu'on peut se targuer d'avoir su réinventer le commerce adapté au XXI<sup>e</sup> siècle, de révolutionner son secteur d'activité et d'en être un des leaders incontestables.

**MEJRI**

**Bassem**

*Entrepreneur, Professeur en Ecole de Commerce et Editeur de Millionaire Next Door (en français code ISBN : 9782491492007) et Votre Argent ou Votre Vie (ISBN :9782491492083).*