

Jean Baisier, CEO Les Tartes de Françoise

«Faire de l'artisanal en grande quantité, c'est le pari que nous devons relever»

LES PHRASES CLÉS

«L'envie d'aller en France est là, mais ce ne sera sans doute pas avant 2021.»

«L'idée est de profiter du succès éventuel du magasin de Namur en étendant le concept à d'autres.»

«Nous devons être très professionnels pour pouvoir rester de très bons artisans.»

«Le monde de la pâtisserie, c'est du sucre et du beurre. Si on ne parvient pas à se réinventer, on risque à terme d'avoir un problème sur le plan nutritionnel.»

Exki, c'est un surcroît de notoriété?

Non, parce que rien n'indique chez Exki que les tartes viennent de chez nous. Mais nous sommes très complémentaires. Chez Exki, on consomme principalement en semaine, hors de la maison et durant la journée. Chez nous, 95% de la consommation des produits se fait à la maison, le soir et durant le week-end. Nous faisons 75% de nos volumes les vendredis, samedis et dimanches. Cette complémentarité nous a permis de développer notre partenariat, à tel point que nous avons suivi Exki, qui a ouvert une nouvelle plateforme à Carpentras, en ouvrant en octobre dernier un petit atelier à Avignon pour pouvoir les fournir et développer nous-mêmes une petite activité là-bas.

La prochaine étape, c'est la France? Ce serait logique dans un pays où la culture du bien manger est bien ancrée.

C'est sûr. La France est pour nous le développement international le plus évident, le plus logique. Mais réussir un pari à l'international ne sera pas facile. Ouvrir un magasin Tartes de Françoise à Paris ou à Lyon, à Lille ou ailleurs en province, ce sont deux projets totalement différents.

Où en êtes-vous?

Il peut être très intéressant de se lancer sur le marché français avec des partenaires qui le connaissent bien. Mais nous ne sommes pas encore très loin dans la réflexion.

L'envie est là, le concept est presque prêt, mais ce ne sera sans doute pas avant 2021.

La priorité, c'est parachever la couverture du marché belge?

Nous pouvons faire les deux parallèlement. Le plus important, c'est d'être sûr que le nouveau concept que nous avons lancé à Namur fonctionne bien.

Où comptez-vous ouvrir de nouveaux magasins?

Hormis peut-être un deuxième atelier à Liège, essentiellement en Flandre: à Hasselt, Ostende, Knokke et peut-être Anvers, où nous n'avons qu'un magasin si l'on exclut celui de Brasschaat.

Votre modèle d'affaires n'inclut aucune franchise. Pourquoi?

Nous nous sommes posé la question de la franchise tout au long des quinze dernières années. Si nous n'y avons pas recouru, c'est pour trois raisons essentielles.

Pour avoir un modèle de franchise qui fonctionne bien, il faut un concept éprouvé et solide. Il suffit de comparer la vitesse de croissance de notre premier atelier et de celui de Namur pour se dire que nous avons bien fait. Notre concept n'était pas encore totalement établi ni suffisamment solide. Il y a ensuite la rentabilité, qui n'est pas énorme. Pour adopter un modèle de franchise, il faut avoir assez d'argent à se partager. Enfin, le troisième point qui com-

LES CHIFFRES CLÉS

18,7 millions €

Chiffre d'affaires

En hausse régulière, il devrait franchir la barre des 20 millions d'euros cette année.

46.836 €

Bénéfice

En perte de 492.000 euros en 2017-2018 (exercice décalé), l'entreprise est revenue dans le vert l'année suivante.

261

travailleurs

L'entreprise recourt aussi à des intérimaires et à des étudiants pour absorber les variations saisonnières.

plique la donne, c'est la production sur place. Cela requiert de la technique. Et si un franchisé transige sur la qualité des matières premières, c'est la marque qui en pâtit.

Donc pour miser sur le qualitatif, la démarche de la franchise est plus difficile à mettre en place?

Je ne me suis jamais posé la question dans ce sens, mais vous avez raison. Sans vouloir critiquer certains modèles de franchise qui fonctionnent très bien comme Le Pain Quotidien, il est plus facile de maîtriser les process industriels en gestion propre.

Comment expliquez-vous la perte de 500.000 euros essuyée en 2017-2018?

Deux facteurs ont joué. Tout d'abord un «accident» de prix d'achat, avec le triplement du prix du beurre. Cela nous a coûté à peu près 400.000 euros que nous n'avons pas pu répercuter sur le prix final.

Il y a aussi eu la priorité accordée à la croissance de l'entreprise, ce qui a posé des problèmes de rentabilité. Il a notamment fallu fermer le magasin de Bruges, un échec commercial. Les Tartes de Françoise, c'est 20 magasins ouverts en 8 ans, avec une marque et un modèle à inventer. Il est donc normal d'avoir des creux, mais globalement je suis plutôt satisfait. Nous sommes revenus aujourd'hui dans une situation beaucoup plus saine.

Les Tartes de Françoise, c'est une société très intensive en main-d'œuvre qui propose des prix qui, sans être modestes, ne sont pas exorbitants. Comment faites-vous pour garder un équilibre?

Près de la moitié de notre chiffre d'affaires part effectivement en salaires. Nous devons être extrêmement professionnels pour pouvoir rester de très bons artisans. Depuis six mois, avec des consultants externes, nous avons d'ailleurs entamé à Seneffe une mission de «lean management», inspirée de ce que fait Toyota. Il s'agit de mettre en place une méthode de travail très professionnelle, pour être efficaces et pouvoir continuer à proposer de bons prix, mais aussi pour pouvoir assurer un processus d'amélioration permanente de la qualité.

C'est quoi, le plus grand risque pour Les Tartes de Françoise?

Il y a tout d'abord un défi, qui est de valoriser au mieux le travail artisanal. Nous y arrivons. Mais le monde alimentaire d'aujourd'hui est constitué de nombreux acteurs industriels qui font du très bon travail à des prix plus compétitifs que les nôtres. Il faut donc veiller à rester économiquement efficace, et miser sur la qualité. Le risque stratégique est là: faire de l'artisanal en grandes quantités est un pari que nous devons relever.

Le risque, il est plutôt dans les produits. Le monde de la pâtisserie, c'est du sucre et du beurre. Si on ne parvient pas à se réinventer, par exemple autour des fruits et des légumes, on risque à terme d'avoir un problème sur le plan nutritionnel: après l'alcool et le tabac, le sucre sera la prochaine cible. Il faut du sucre, de très bonne qualité, mais nous devons aussi nous réinventer.

JEAN BAISIER

- Né en 1965.
- Diplômé de la Solvay Business School.
- 1988-2001: diverses fonctions de marketing chez Beiersdorf, Disney Consumer Products et Douwe Egberts.
- 2001-2003: directeur général chez Base Design.
- 2004-2005: directeur clientèle chez McCann Erickson Group.
- 2006-2016 : directeur général des Tartes de Françoise
- En devient le CEO en 2016.



Jean Baisier est l'invité de Big Boss sur BX1 ce dimanche après le journal et sur lecho.be



INTERVIEW

PAUL GÉRARD ET LUC VAN DRIESSCHE

Nées il y a 25 ans dans une cuisine bruxelloise, Les Tartes de Françoise ont ouvert il y a quelques semaines leur 22^e magasin. L'occasion pour cette PME en plein essor d'essayer un nouveau concept, imaginé par le bureau d'architecture italien Vudafieri Saverino Partners. Un habitué des rénovations d'enseignes de luxe comme LVMH, Kenzo ou, chez nous, Delvaux et Neuhaus.

Outre sa présentation plus luxueuse, le magasin de la capitale wallonne, installé en plein centre-ville, intègre aussi davantage la zone clients et la zone atelier.

Depuis trois ans, Jean Baisier dirige, avec Ludovic Hernould, l'entreprise lancée en 1994 par Olivier Laffut – parti vers d'autres aventures – et baptisée du nom de son épouse, Françoise, dont les tartes ont commencé par ravir les palais des proches et des amis.

Plutôt que de miser sur le local et les circuits courts, Jean Baisier entend mettre la priorité sur les ingrédients de qualité et non transformés, une philosophie déjà appliquée par Olivier Laffut.

Jusqu'ici, les résultats lui donnent raison. Aujourd'hui, les Tartes de Françoise, c'est 260 emplois (183 équivalents temps plein) et un chiffre d'affaires qui, cette année, devrait dépasser les 20 millions d'euros.

Le magasin de Namur dégage une impression de luxe. Le client ne risque-t-il pas de penser que la dépense se retrouve dans son ticket de caisse?

La présentation est plus luxueuse, mais les prix restent inchangés et sont les mêmes dans tous nos magasins. C'est vrai que l'investissement est important, mais un atelier comme celui de Namur coûte aussi plus cher de par la multiplicité des frigos.

Ce concept est-il appelé à être reproduit ailleurs?

Peut-être. L'idée, c'est de profiter du succès éventuel du magasin de Namur en étendant le concept à d'autres, tout en veillant à l'aspect financier. Nous n'appliquerons pas la recette de Namur dans nos 22 magasins, mais je suis sûr que nous en transformons certains, au moins en partie.

Vous fournissez les tartes vendues chez Exki. Que vous apporte ce partenariat?

Les tartes vendues chez pour Exki, qui sont toutes produites dans notre usine de Seneffe, représentent 30% de notre chiffre d'affaires. Toutes les tartes sont fabriquées à Seneffe, en raison notamment de la complexité des normes de sécurité alimentaire (viande, poisson). L'Afisco impose des règles que nous ne pourrions jamais appliquer dans nos magasins. À Seneffe, nous produisons aussi des tartes sucrées vendues dans nos magasins. L'usine de Seneffe, c'est 25.000 tartes par semaine.

