COMPTES : SURVEILLEZ VOTRE BANQUIER

tendances Trends

ÉCONOMIE ET FINANCES 18e ANNÉE N°2 HEBDOMADAIRE 130 F 14 JANVIER 1993

Aviation
L'EUROPE POUR 6.000 F

Ecologie
PRODUISEZ PLUS VERT

Entreprise
LE MANAGER DE L'ANNÉE

Michel Petit Upignac

DMB&B 2505

ENTREPRISE

LE MANAGER DE L'ANNÉE

Michel Petit, patron d'Upignac

De la race des entrepreneurs, Michel Petit a tordu le cou à la crise de l'agriculture pour se lancer dans le foie gras. Une réussite qui égratigne l'orgueil des cadets de Gascogne.

A Upigny, petit village hesbignon de 200 habitants bercé par le cours lent de la Mehaigne, Michel Petit fait un peu figure de vedette locale. Même si, retranché dans la ferme carrée qui abrite à la fois sa famille et le siège social d'Upignac, il fait le maximum pour préserver un profil bas. Travail avant tout ! N'empêche, né la veille de Noël, ce quasi-quadragénaire (il affiche 39 printemps depuis quelques jours), pouvait-il faire autrement que de croire en sa bonne étoile ? Un astre d'autant plus bienveillant qu'il lui offre la plus belle recette de l'année en guise d'anniversaire, jour béni du foie gras. «Une journée un peu folle», reconnaît aisément un responsable de point de vente Upignac qui a vu ses réserves dévalisées bien avant l'heure de fermeture.

Le succès d'Upignac, Michel Petit ne peut plus l'ignorer. En homme de la terre, il maintient néanmoins les pieds solidement arrimés au plancher des vaches et garde en tête que le vent peut tourner très vite. «Nous voulons grandir en restant petit», aime à plaisanter le jeune patron. Mais au-delà du jeu de mots, c'est toute la philospohie de la maison qui se dégage. Il est vrai qu'avant même de démarrer son activité, Anne et Michel Petit ont eu un avant-goût de ce que peut donner une croissance mal contrôlée. Histoire d'une naissance chahutée : présente dans l'agriculture depuis des générations, la famille Petit pressent des jours sombres pour le secteur primaire dès le milieu des années 70. C'est ainsi qu'en 1976, elle décide une première diversification au sein de ses 170 hectares de terres cultivables : la culture de rhubarbe. L'intérêt du confiturier namurois Materne pour les premières récoltes fera le reste. C'est ensuite au tour de la cerise Montmorency de retenir l'intérêt des agriculteurs qui la commercialisent au départ de la ferme.

REPORTERS/ACHE

■ **MICHEL PETIT**
Une réussite qui n'aurait pas été pensable sans les appuis familiaux.

CANARDS EN HÉRITAGE. Jusque-là tout tourne rond. C'est en 1984 que des hommes d'affaires gascons, en bon disciples de Cyrano, viennent troubler la quiétude d'un village vivant au rythme des moissons. «Les Ducs de Gascogne», un des principaux producteurs de foie gras français (avec un chiffre d'affaires qui tourne aux alentours des 600 millions de nos francs), décide rapidement l'implantation d'une filiale belge. En septembre 84, lorsque l'activité démarre, Michel et Anne Petit se sont laissés embobiner dans l'affaire à titre d'éleveur exclusif de canards pour la société française. Mal leur en a pris. Dix mois plus tard, après avoir épuisé un capital de départ de 12 millions, les Gascons tirent leur révérence laissant le jeune ménage... le bec dans l'eau et plusieurs centaines de palmipèdes sur les bras. «Leur erreur a certainement été de voir trop grand trop vite, constate M. Petit. A peine débarqués, ils avaient déjà installés trois directeurs et une secrétaire. Soit quatre personnes inactives pour un volume d'activité relativement faible.»

A Upigny, on a tôt fait de tirer les conclusions. Ce qui ne règle évidemment pas le problème des canards. M. Petit : «Leur présence nous a contraints à prendre une décision rapide. En quinze jours, après de nombreuses réunions de famille, nous avons décidé

ATELIER IMAGE/CARPENTIER

■ **L'ENSEIGNE UPIGNAC**
Un réseau de magasins franchisés pour se rapprocher de la clientèle.

de reprendre le pari.» Avec les moyens du bord : placée sur les fonts baptismaux avec un capital de départ de 6,5 millions de francs, la SA Upignac (on laisse à votre perspicacité les détails de l'origine du nom) ne regroupe que des intérêts familiaux. Il en va d'ailleurs de même pour le personnel. L'heure venue de la première ration de foie gras, c'est toute la famille qui s'est donné rendez-vous dans la cuisine de Michel et Anne pour faire un sort aux vingt premiers canards gavés. «Des séances de formation que nous avions suivi dans le Sud-Ouest de la France, nous avions retenu que la technique permettait d'en traiter une vingtaine par heure.» Or, entamée en début d'après-midi, l'opération prendra fin un tour de cadran plus tard. Panique à bord. «Nous avons d'abord cru que nous venions de faire notre deuxième erreur coup sur coup», raconte le patron d'Upignac.

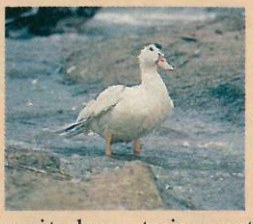
FAMILLE, TRAVAIL ET TRADITION. Cette fois, pourtant, l'Histoire a évité les redites. Après seize mois d'activités (d'octobre 85 à janvier 87), le premier bilan laisse apparaître un chiffre d'affaires de 8,6 millions de francs. Fin 1988, après la mise en route d'un magasin au cœur même de la ferme et d'une première boutique en franchise à Bruxelles, il atteint 19,3 millions. Depuis, les chiffres ont suivi le rythme de l'activité à la hausse pour franchir le seuil des cent millions de francs (un bénéfice net d'environ 4 millions) au terme de l'exercice 92. La raison du succès ? Les avis divergent : «Si, au départ, l'activité avait dû se faire autrement qu'en famille, Upignac n'existerait plus aujourd'hui, commente Michel Petit. Le fait que les actionnaires soient également actifs au sein de l'entreprise a contribué pour une bonne part à sa réussite.» Professeur à l'Institut d'Administration et Gestion à l'UCL, Robert Wtterwulghe connaît Upignac pour avoir soumis l'étude de la «boîte» à ses étudiants. «L'intelligence de Michel Petit est d'avoir établi une stratégie globale autour d'un produit. Et de s'être entouré d'indépendants afin d'éviter les coûts fixes tout en préservant la qualité.»

En fait, Upignac a surtout su pointer du doigt les erreurs des autres et, de là, définir de nouveaux axes stratégiques. En France, la plupart des étapes de production sont décentralisées. «Pertes d'énergie», clame le petit producteur belge qui, pour éviter de tels dérapages, a consenti un investissement de 70 millions pour la mise en place d'un atelier ultramoderne (il devrait être opérationnel au début du mois d'août) destiné à concentrer les opérations d'abattage, de découpe et de préparation des produits dérivés du canard. Au niveau du produit lui-même, Upignac s'est démarqué de ses concurrents en commercialisant un foie gras emballé sous-vide alors que le règne de la conserve n'avait jamais été contesté jusque-là. Explication de l'intéressé : «Le procédé de conditionnement sous-vide exige une cuisson à plus basse température mais permet d'obtenir une saveur beaucoup plus forte. Ainsi, alors que l'avantage des conserves tient dans des délais de conservation relativement longs, le foie gras signé Upignac doit être consommé dans les quinze jours. Sans compter que sa présentation est bien moins attrayante. Cela me paraît pourtant être le prix à payer pour une qualité supérieure. A nous, maintenant, d'en convaincre la clientèle.»

DES CANARDS AUX PETITS SOINS. Soucieux de centraliser l'activité, M. Petit a pourtant dû se résoudre à en déléguer une partie. A commencer par l'action de reproduction puisque les canetons viennent d'élevages vendéen et landais et sont conduits vers les pâturages namurois à l'âge d'un jour. Après trois mois à gambader sur la quinzaine ■■■

CANARDS SACRÉS

FIN DE RÈGNE POUR LES OIES. Les Périgourdins n'ont rien inventé. C'est en effet à l'Egypte ancienne qu'il faut faire remonter la tradition du foie gras. Ainsi, il y a plusieurs millénaires, la civilisation du Nil avait déjà observé que le foie des oies prenait une saveur tout à fait particulière avant la période de migration. La raison ? Le stockage de graisses dans le foie qui fournissait des réserves pour le long voyage. Des bas-reliefs retrouvés en bordure de la mer Rouge témoignent aussi d'opérations de gavages d'oies à partir de figues.



ISOPRESS/HANSSENS

Quatre mille ans plus tard, le foie gras fait toujours recette. Mais l'oie semble pourtant s'effacer depuis 10 ans au profit du canard. En 1980, la France, pays du foie gras par excellence, produit 679 tonnes de foie d'oie contre 1.500 tonnes de foie de canard. En 89, renversement de tendance : la production de foie d'oie a chuté à 600 tonnes alors que celle de canard atteint des sommets avec 5.400 tonnes. Actuellement, les producteurs reconnaissent au moins trois avantages au canard : la saveur supérieure de son foie, une plus grande finesse de la carcasse et un prix de revient moins cher par une période de gavage plus courte de 50 % (trois semaines dans le cas de l'oie). Mais dans la tête des gens, le foie gras c'est toujours de l'oie.

■■■ d'hectares qui leur est réservée à Upigny et dans deux autres sites, les canards mulards (croisement du canard de Barbarie et de l'oie de Pékin) sont vendus aux douze gaveurs indépendants — initiés, pour la plupart, par Upignac — qui répéteront l'opération de gavage pendant quinze jours. Après quoi, ils sont revendus à Upignac à un prix variant selon le poids et la qualité du foie. Un accord qui peut sembler bizarre à première vue mais qui, pour M. Petit, permet de s'assurer de l'extrême motivation des gaveurs. «Pour le gaveur, c'est également une garantie d'écouler ses canards», précise Rita Droogné qui, avec son mari, assure le gavage quotidien de 200 canards d'Upignac — un contrat d'exclusivité qui court depuis cinq ans — à Transinnes.

Une fois le mulard rapatrié, commence la partie la plus délicate du travail qui va de l'abattage du canard à la préparation des produits. Des opérations auxquelles prennent part quotidiennement 20 salariés polyvalents formés au sein même de la maison. «Afin d'assurer leur motivation, je tiens à ce que tous puissent être au four et au moulin», confie le patron d'Upignac qui, selon ses proches collaborateurs, fait véritablement office de moteur de l'équipe — au même titre que son épouse d'ailleurs — par une présence de tous les instants au sein de l'entreprise.

LE MANAGER DE L'ANNÉE

L'intelligence d'Upignac est d'avoir pu définir une stratégie globale autour d'un produit en préservant sa qualité.

IL EST FRAIS, MON FOIE GRAS. Reste enfin la commercialisation. Un autre point fort de la société d'Upigny qui a su en contrôler le développement par le biais de la franchise. «Upignac avait également repéré l'incapacité des firmes françaises à commercialiser leurs propres produits, constate R. Wtterwulghe. Elle y est parvenue. Un point à souligner tant il est rare de voir une PME capable d'envisager une vue globale sur son activité.» Difficile à estimer, le marché belge du foie gras (oie et canard confondus) tourne aux alentours de 150 tonnes par an. Aussi, avec un peu plus de 30 tonnes produites (80 % de la production belge), Upignac s'assure 20 % des ventes, que le producteur namurois répartit entre la vente directe à la ferme (25 %), aux restaurateurs (10 %) et les boutiques en franchise (65 %).

Entre Upignac et le franchisé existe un contrat d'exclusivité bilatéral : de territoire pour le commerçant qui, en contrepartie d'une enseigne, d'une formation appropriée et d'un support marketing, réserve l'espace commercial aux produits Upignac. Maître atout : un climat de confiance réciproque. «Travailler avec Anne et Michel Petit est un plaisir, confie Alain Martin qui, après plusieurs années passées dans la communication auprès de grands groupes belges, a récemment repris un des points de vente bruxellois. Le couple est omniprésent et s'applique à ce que rien ne soit laissé au hasard. De vrais professionnels.» Pourquoi avoir envisagé une telle stratégie ? Pour deux raisons majeures. La première, c'est que la faible durée de conservation du foie gras liée à l'absence d'un réseau de commercialisation bien décentralisé

AU FOUR ET AU MOULIN

CONFITURES, CANARDS ET VIDÉO. Bien établis dans leur campagne hesbignonne, Anne et Michel Petit craindraient-ils à ce point l'ennui qu'ils doivent, à tout moment, ajouter de nouvelles responsabilités à un quotidien pourtant déjà bien rempli (sans parler des cinq «caïds» âgés de 2 à 11 ans qui animent les repas familiaux). D'un côté, l'exploitation agricole continue son développement dans la culture céréalière. Sous contrôle du père de Michel Petit et d'un de ses oncles. Ensuite, un frère de M. Petit a rejoint l'exploitation pour poursuivre la diversification de la première heure dans les fruits. Une activité qui va bon train dans la mesure où, avec une production de cent tonnes, la famille Petit est le premier fournisseur de Materne en rhubarbes tandis qu'elle compte commercialiser la cerise dans le réseau de magasins franchisés Upignac. «Nous refusons d'abandonner une activité par le seul fait qu'une autre marche mieux, commente M. Petit. Lorsqu'on se lance dans une production, il faut y jouer un rôle de leader et la poursuivre. Question de bon sens et de principes !»

Au niveau de la SA Upignac, la situation est un peu différente. Si certaines activités annexes sont développées, c'est avant tout pour jouer l'effet de levier par rapport à la vente de foie gras. C'est notamment le cas des visites à la ferme (dégustation comprise !) qui ont attiré plus de 10.000 touristes l'an dernier. Passé maître dans l'art d'accommoder le canard, Upignac organise encore des cours de cuisine dans ses bâtiments et a commercialisé une cassette-vidéo en collaboration avec la Belgian Video Food Productions à la fin de l'année 90.

Certains pensent également que le génie d'Upignac a été de commercialiser sous son nom tous les produits du canard (magrets, confits, gésiers, etc.) Tous ? Pas tout à fait. Reste les plumes qui sont pour l'instant vendues à un fabricant d'édredon. Verra-t-on un jour les couettes Upignac ? Son administrateur délégué y songe en tout cas sérieusement. De même qu'il envisage tout aussi sérieusement la fabrication de plats préparés haut de gamme qui viendraient diversifier les comptoirs des points de vente Upignac. «Les franchisés sont friands d'idées nouvelles et ont de la place pour les commercialiser, argue l'entrepreneur namurois. Il existe là un axe de développement important que nous ne pouvons pas négliger.» Les tests effectués à partir de cassoulets s'avèrent d'ailleurs plus que satisfaisants. Mais là encore, il faudra patienter jusqu'à la mise en service du nouveau bâtiment.

ISOPRESS/HANSSENS

■ **MICHEL PETIT**
Un des points forts d'Upignac : la commercialisation des produits.

aurait obligé les candidats consommateurs à faire le déplacement à la ferme dans les deux semaines qui précèdent la consommation. «C'était à nous de réaliser l'effort d'aller vers eux», admet M. Petit. La seconde, c'est que le foie gras d'Upignac ne se consomme pas comme n'importe quelle conserve. «Nous devons préserver un contact proche avec la clientèle afin de l'informer des précautions à prendre envers le foie gras.» Exemple : ne le dégager de son enveloppe plastique que dix minutes avant de le servir. C'est pour cette même raison que le producteur namurois a toujours refusé la vente au travers des circuits de grande distribution. Même si plusieurs demandes insistantes ont été enregistrées.

LA NIQUE AUX FRANÇAIS. Pour couvrir l'ensemble du territoire belge, Upignac imagine un réseau comprenant 20 à 25 points de vente. Douze sont aujourd'hui opérationnels, essentiellement à Bruxelles et dans les villes wallonnes. Mais la Flandre ne perd rien pour attendre. Après Anvers, Kruishoutem et Bruges en octobre dernier, cinq ouvertures y sont encore prévues cette année. «Notre meilleure publicité provient du bouche à oreille, explique M. Petit. De ce fait, nous ne pouvons nous étendre que selon le principe de la tache d'huile.» Une traînée grasse qui pourrait d'ailleurs fort prochainement dépasser le cadre de nos frontières pour rejoindre le Nord de la France (Lille), l'Allemagne (Aix-la-Chapelle) et le Luxembourg. Battre les Français sur leur propre terrain ? Un défi qui tente assez les responsables d'Upignac. «Il n'est pas rare de voir des clients français passer commande chez nous avant de retourner au pays», explique Alain Martin avec un brin de fierté. Accordant une confiance absolue à la qualité de ses produits, M. Petit envisage de les défier au niveau du prix. «Les firmes françaises ont développé des structures lourdes qui les obligent à commercialiser le foie gras à 6.000 francs le kilo. Un tarif une fois et demie supérieur au nôtre.» Etape suivante ? Le Japon, où les négociations sont en bonne voie avec des hommes d'affaires autant impressionnés par les pavés de la cour intérieure de la ferme que par les qualités intrinsèques du foie gras. Quoi qu'il en soit, rien ne pourra être fait concrètement avant la mise en service du nouvel atelier créé en fonction des règles d'hygiène européennes (il permettra aussi de passer à un rythme de 500 canards par jour contre 700 par semaine aujourd'hui). «Mais beaucoup de choses restent à faire en Belgique», conclut prudemment — sans aucun doute, le trait principal de son caractère — Michel Petit. De fait, alors que nos voisins du Sud consomment annuellement 60 grammes de foie gras par habitant, nous atteignons à peine le seuil des vingt grammes. La solution ? Dessaisonner le foie gras. Une lutte de longue haleine dans laquelle s'est lancée Upignac au travers de différentes activités annexes (*voir encadré*) et qui permettrait aux franchisés de mieux répartir leurs activités sur toute l'année alors qu'actuellement, ils réalisent 45 % de leur chiffre d'affaires sur le seul mois de décembre. De là à ce que Michel Petit imagine prendre congé pour souffler ses bougies en famille, il y a de la marge. Foi de plumitif (*non comestible, NDLR*) ! **JEAN-MICHEL LALIEU** ■

GARE AU STRESS

QUALITÉ TOTALE. Chez Upignac, l'obsession de la qualité apparaît dans chaque geste, dans chaque parole. «Michel Petit va jusqu'à nous interdire de chauffer la voiture lorsque nous transportons du foie gras», raconte, amusé, Alain Martin, franchisé bruxellois. Plus sérieusement, chaque étape du circuit de production est étudiée pour donner le meilleur résultat possible. Un souci de perfection qui va du choix du canard — le mulard, parce qu'il donne le meilleur foie gras — jusqu'à celui du maïs de gavage importé du Sud-Ouest de la France et imposé aux gaveurs indépendants parce qu'il n'a pas été séché artificiellement. Dans cette même optique, Upignac a fait le choix d'un élevage extensif (plus coûteux !) réparti entre trois centres d'élevage. Une option qui permet de laisser certains terrains en friche le temps d'y réaliser un vide sanitaire nécessaire dans la mesure où les canards ne pourraient pas recevoir de médicaments (stockés dans le foie) s'ils étaient attaqués par la vermine.

Toutefois, le pire ennemi de Michel Petit reste le stress. Celui du canard, pas du manager. Soumis à des traitements indignes de son rang, le mulard produit des substances nocives pour son foie. De là l'importance de multiplier les unités de gavage permettant de préserver le caractère artisanal de l'opération. «Pour éviter ce stress, le gaveur doit faire preuve de patience et de feeling», explique Rita Droogné, qui nourrit quotidiennement 200 protégés d'Upignac. «Il apprend très rapidement à connaître les habitudes alimentaires de chaque canard. Avec l'expérience, il parviendra à créer un véritable contact physique avec l'animal qui facilite l'opération.» Osera-t-on encore, après cela, parler de «mauvais traitements» ?

■ **LE TRAITEMENT DU FOIE GRAS**
Une opération délicate qu'Upignac va transférer dans un nouvel atelier.

ISOPRESS/HANSSENS