

Marc Filipson, patron de Filigranes

«Je me suis réveillé à temps»

INTERVIEW
PAUL GÉRARD

C'est une institution bruxelloise, la seule à ouvrir 365 jours par an. La librairie Filigranes, ce sont 78 équivalents temps plein, 180.000 références en magasin, 12.000 clients par week-end et 14 millions d'euros de chiffre d'affaires. Une belle et grosse machine, mais qui a quitté la route de la rentabilité. *«Je me suis mal entouré, j'ai trop laissé faire. Mais je l'ai compris et je suis de nouveau là»,* dit le père de Filigranes, Marc Filipson, qui voit son enseigne comme *«un véritable concept store»*.

«Filigranes est une librairie indépendante», dites-vous. Concrètement, qu'est-ce que cela signifie?
Ça veut dire que je ne subis de pression d'aucun groupe. Personne ne me dit ce que je dois mettre en tête de gondole, je pousse mes coups de cœur et ceux de mon équipe. J'ai cette chance de pouvoir jouer le jeu que je veux. Ceci dit, il y a un bémol, c'est que je suis seul. Quand je me suis retrouvé face à la menace terroriste niveau 4 et que j'ai dû fermer pendant trois jours, je me suis retrouvé tout seul comme un con dans ma librairie, à me poser des questions et à pleurer. J'étais perdu. C'était la première fois que je fermais en plus de trente ans, à part quelques heures à la suite d'un incendie il y a bien longtemps.

Vous êtes un libraire ou un homme d'affaires?
Je suis libraire, c'est clair, c'est ma passion. Mais si je dois choisir, je préfère homme d'affaires ou plutôt entrepreneur. Pour la dimension innovation.

Avez-vous une idée de ce que vaut Filigranes?
Je me suis posé la question il y a un peu plus de 5 ans, je voulais savoir à combien je pouvais vendre, si l'occasion se présentait. On m'a expliqué que, vu le potentiel, cela valait au moins 25 millions d'euros mais que, en l'état, c'était invendable car tout reposait sur moi. Les responsabilités chez Filigranes c'était moi, me myself and I. Avant d'envisager de vendre, il fallait d'abord structurer l'affaire, professionnaliser la gestion. J'ai pris un coach pour mettre en

place une structure à laquelle je puisse déléguer. Mon erreur a été de choisir des gens de l'équipe, trop jeunes. J'aurais dû aller les chercher à l'extérieur. Il fallait recommencer le travail.

«C'est mon bébé, Filigranes. J'ai toujours tout fait tout seul.»

Retour à la case départ?

Oui. Je suis allé rechercher quelqu'un avec qui j'avais déjà travaillé et j'en ai fait mon directeur. Malheureusement, le choix ne fut à nouveau pas le bon.

Seriez-vous incapable de déléguer?

C'est mon bébé, Filigranes, j'ai toujours tout fait tout seul. Il faut trouver l'art de déléguer. Chez moi, c'était l'art de mal déléguer. Je me suis mal entouré, j'ai trop laissé faire. Mais je l'ai compris et cela a changé. On a maintenant les compétences qu'il faut, des responsables de rayon hypercompétents qui sont de vrais relais, etc. Et puis je suis aussi de nouveau là parce que c'est vrai que j'avais pas mal décroché. Maintenant ça roule. J'ai enfin compris la nécessité d'avoir un système de gestion efficace, centralisé, qui permette de savoir à tout moment où on est et où on va.

Votre fille Alice (27 ans) est dans la maison depuis peu...

Je lui ai d'ailleurs transmis 7% des actions. Elle est là, mais pour quelques mois, pour booster la structure.

Vous étiez en perte en 2015, comme en 2014 et en 2012. Où est le problème?

On est passé de 1.000 m² à 2.700 m². Il y a eu de gros investissements et on a beaucoup recruté, et ceci explique cela. On a sans doute mal distribué les espaces au départ mais je compte beaucoup sur la nouvelle zone internationale, qui décolle à présent. Le rachat de Corman à Knokke c'est également un investissement. Il y a aussi eu de mauvais choix de développement, j'aurais dû suivre cela de plus près.

Le retour aux bénéfices, c'est pour quand?

On est en plein dedans. Je ne m'in-

quiète pas une seconde car je me suis réveillé à temps. On a revu beaucoup de choses et maintenant on déroule. On va pouvoir passer à la vitesse supérieure.

C'est-à-dire?

Il ne faut pas plus de Filigranes à Bruxelles (NDLR, il y a trois librairies

Filigranes, deux en propre et un franchisé). En revanche, avec la disparition du groupe Libris Agora, il y a des espaces à fort potentiel à reprendre. Je pense en particulier à Louvain-la-Neuve, voire Namur. Mais je ne veux pas le faire tout seul.

Il y a peu, vous avez annoncé un partenariat avec Le Pain Quotidien mais cela n'a pas vraiment bougé depuis. On en est où?

L'idée est toujours là, il s'agit de développer un partenariat de marques. Cela génèrera du passage supplémentaire des deux côtés. Cela permettrait aussi de me développer à l'international, à New York, à Londres, au Brésil, etc. où Le Pain Quotidien se trouve.

«Parfois, j'en dis trop, c'est vrai. Mais il se fait que j'ai 56 ans et une gueule qui ouvre des portes.»

Vous avez parlé trop vite?

Oui, sans doute. Mais le projet mûrit des deux côtés, on prend le temps de la réflexion. Mais ça se fera.

Vous êtes en train de relancer l'entreprise et vous repartez déjà dans les grands projets?

D'accord, il y a une contradiction. Peut-être que je dois consulter un psy! Non sérieusement, j'ai des idées, j'ai envie de développer, de partager ma passion. Je ne vais pas me mettre en risque inutilement, mais si le bon partenaire est là, alors oui. Parfois j'en dis trop, c'est vrai. Mais il se fait que j'ai 56 ans et une gueule qui ouvre des portes. Si ça peut permettre de lancer des choses, pourquoi m'en priverais-je?

Vous pensez toujours à vendre, un jour?

À ce stade, pas question. Quant à l'avenir, on verra bien. On peut imaginer plein de choses: une vente, une

fusion...

Et passer le flambeau à votre fille? Ou à plusieurs de vos trois enfants?

Il y a encore quelque mois, c'était non d'office. Aujourd'hui, si cela les branche, je dis pourquoi pas. Pourvu qu'il y ait du plaisir.

Quel est le plus grand risque pour vous?

Le plus grand risque, c'est qu'on retombe dans cette folie de menace terroriste. Si je dois fermer pendant dix jours, je mets la clef sous le paillasson. On a des réserves, OK, mais on fait plus d'un million d'euros de ventes par mois, on ne peut pas se permettre de fermer. Sinon, jusqu'à récemment, je craignais aussi un pépin de santé sans avoir balisé la suite. Mais c'est réglé, j'ai fait ce qu'il fallait. Aujourd'hui, je peux m'éclipser.

LES PHRASES CLÉS

«Quand j'ai dû fermer trois jours pendant la menace terroriste niveau 4, je me suis retrouvé tout seul comme un con dans ma librairie, à me poser des questions et à pleurer.»

«On m'a expliqué que, vu le potentiel, Filigranes valait au moins 25 millions d'euros mais que, en l'état, c'était invendable car tout reposait sur moi.»

«Je me suis mal entouré, j'ai trop laissé faire. Mais je l'ai compris et cela a changé.»

«Je suis libraire, c'est ma passion. Mais si je dois choisir, je préfère homme d'affaires ou plutôt entrepreneur.»

«Si je dois fermer pendant dix jours, je mets la clef sous le paillasson.»