

Ancrage local,



Longtemps associée à la galette, St Michel Biscuits, dernière entreprise française du secteur, commercialise aujourd'hui une gamme de biscuits et pâtisseries qui place l'entreprise au deuxième rang en France, derrière Mondelez.

Entretien avec Stéphane Brunerie *

St Michel, marque de biscuits appartenant à la société St Michel Biscuits, a pour singularité d'être restée familiale depuis sa création en 1905. Pour autant, appartient-elle toujours à la même famille et cette singularité est-elle aujourd'hui un atout ?

Stéphane Brunerie : Si elle a changé de mains au cours de son existence, la société St Michel est demeurée une entreprise familiale. L'histoire commence en 1905 avec la création par Joseph Grellier, pâtissier à Saint-Michel-Chef-Chef (une commune de Loire-Atlantique proche de Pornic), d'un biscuit en forme de galette et l'idée de sa femme de le commercialiser auprès des Parisiens et Parisiennes venus prendre des bains de mer sur la côte. En 1919 s'ouvre la période indus-

trielle de la marque, avec la création de la société Biscuits St Michel – en référence à son berceau géographique – et l'adoption de la poule comme icône ¹. La marque St Michel sera par la suite adoptée, en 1994, par la famille de biscuitiers allemands Bahlsen avant de revenir dans le giron d'une famille française en 2006, lors de son acquisition par Xavier Gervoson (Morina Baie Biscuits) ². La société, dont l'histoire est ponctuée d'une série de rachats de biscuiteries indépendantes – parmi lesquelles les célèbres madeleines Commercy en 1986 –, prendra le nom de St Michel Biscuits en 2008. Être toujours aujourd'hui une société familiale est un atout qui témoigne de notre pérennité. Notre horizon n'est d'ailleurs pas le court, mais le long, très long terme ; il en est ainsi de notre culture du produit et de notre engagement

* Directeur de l'offre et du marketing St Michel Biscuits

qualité globale

dans la qualité – un choix qui coûte cher à court terme sur des marchés très bataillés sur le plan des prix. Même si nos *process* sont industriels, nous avons conservé un état d'esprit artisan – faire bien et bon – et ce, afin de proposer nos produits au plus grand nombre.

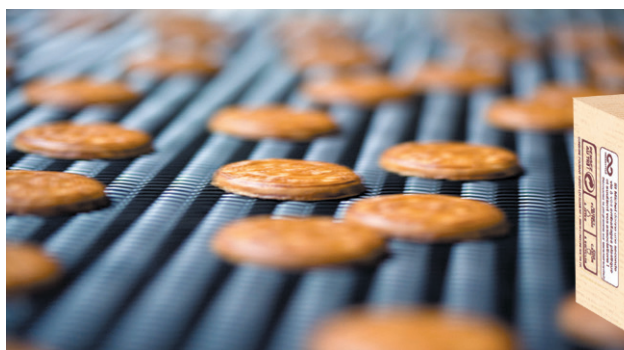
Cet esprit de famille s'étend-il à la grande famille des salariés ?

S. B. : Oui, grâce à notre culture d'entreprise et au très fort attachement de nos salariés au produit et à l'innovation, dont la place est centrale face au marketing. Ils l'expriment par la fierté et la fidélité. La société compte aujourd'hui 1 800 salariés et 10 usines bien implantées dans des bastions régionaux.

Sur quel savoir-être ou raison d'être, finalité, l'entreprise s'appuie-t-elle historiquement ?

S. B. : Nous sommes avant tout une marque de producteur disposant de ses propres usines et notre raison d'être est le produit. Notre mission est de proposer des produits bons, bien faits et accessibles au plus grand nombre³. Notre fil rouge, c'est la croissance citoyenne, qui repose sur trois axes : le produit à travers les ingrédients, les filières mais aussi notre savoir faire, les hommes transmetteurs d'un patrimoine qui doit perdurer, et le respect de l'environnement global, du territoire qui nous accueille. Aussi nous voulons nous approvisionner au plus près des usines, et bien maîtriser notre empreinte.

Les recettes ont-elles une particularité en termes de composition et de *process* ? Ont-elles évolué depuis 1905 ?



S. B. : Un mot nous définit quand on écoute nos consommateurs : le « goût ». Cela nous satisfait dans la mesure où l'on revient aujourd'hui au « vrai goût ». Le goût est fondateur chez nous : tout comme nos autres produits, la Galette St Michel a ce goût particulier qui la distingue des autres galettes du marché. Nous privilégions de plus en plus les arômes naturels et imaginons des recettes simples et accessibles dans le but de plaire au plus grand monde. Enfin, nos produits doivent être bien faits : notre charte de qualité nous fixe des impératifs pour aller vers plus de « *clean label* », avec des listes d'ingrédients courtes – limitant les additifs (pas de colorant, conservateur, matière grasse hydrogénée, huile de palme) –, mais aussi un approvisionnement des ingrédients les plus proches de nos usines (blé 100 % français de la filière CRC, beurre français dans nos galettes et Roudor, sucre 100 % français...).

Comment sont créés les nouveaux produits ? à partir d'études de marché, du suivi des commentaires sur les réseaux sociaux ?

S. B. : Spécificité de la société St Michel Biscuits, le département marketing consacre la moitié de son temps à la recherche et au développement de nouveaux produits. Notre président fondateur a toujours placé l'innovation

1 - La référence à l'ancrage local explique également le choix du nom Retz pour le sablé créé en 1920.

2 - La société est indépendante du groupe Andros. Si Bruno Rousseau est l'actuel PDG de la société, Xavier Gervoson demeure PDG fondateur de St Michel Biscuits (ex Morina Baie Biscuits).

3 - Gammes : Biscuits (Galette, Galette 1905, Roudor, Sablé de Retz, Palmier, Cocotte, Petit St Michel) ; Pâtisseries (madeleine, crêpes, gâteau moelleux, brownie, Savarose...); Goûters (Tronche de cake, Doonuts, Tam Tam, Crousty buns).



L'atelier Saint Michel à Contres (41)



Saint-Michel-Chef-Chef, lieu de naissance de la Galette St Michel en 1905

au cœur de l'entreprise et les idées surgissent de manière souvent intuitive, même si nous réalisons davantage d'études en raison de la plus grande complexité du monde. Nous écoutons nos consommateurs via nos ateliers et nos boutiques, qui nous permettent de tester nos nouveaux produits et packagings. Nous les écoutons également via les réseaux sociaux qui nous ont donné l'idée, par exemple, d'une extension de la Galette St Michel avec un cœur fondant. Nous aimerions aller plus loin en créant une communauté, des petits groupes à rassembler dans nos ateliers pour échanger sur des thématiques liées aux recettes, aux emballages...

En quoi la marque a-t-elle été pionnière ?

S. B. : Avec la Galette St Michel, nous avons été parmi les premiers biscuitiers à communiquer en télévision – même si aujourd'hui nous le faisons moins –, faisant appel aux Bigoudènes pour mettre en valeur notre savoir-faire. Nous avons pris très tôt des engagements qualitatifs et citoyens en investissant, dès 2009, dans la filière de blé CRC (culture raisonnée contrôlée), 100 % française. Nous avons supprimé totalement l'huile de palme en 2010 et n'utilisons plus que des œufs de poules élevées en plein air depuis 2015 – et ce pour l'intégralité de nos produits.

Le « fabriqué local » ou « made in France » est-il un atout dans l'univers des biscuits ?

S. B. : Nos 10 usines témoignent de notre implantation locale et de notre empreinte territoriale. C'est un argument de

vente, car le consommateur recherche plus que jamais une traçabilité, il est rassuré sur la qualité du produit quand celui-ci peut être facilement contrôlé. Si le made in France est vertueux en matière d'emplois, c'est également un levier à l'international. Pour autant, le consommateur achète toujours un biscuit d'abord parce qu'il est bon, le plaisir étant la première clé d'entrée. Le made in France est donc un outil de préférence et de fidélisation sur lequel on construit dans le temps.

Comment le « savoir-offrir » de la marque s'est-il enrichi pour répondre à l'évolution de la demande ? Y a-t-il dans son offre des produits incontournables ? Le taux de renouvellement – 70 nouveaux produits par an – est-il plus élevé aujourd'hui qu'hier ?

S. B. : Nous avons dans notre offre un premier pilier, nos produits incontournables, la galette et la madeleine, qui ne sont pas obligatoirement les plus modernes, mais dont on doit veiller à la constance de la qualité, car

ils ont fait la réputation de la marque. Nous travaillons sur leurs dérivés, sur de nouveaux formats dédiés à de nouveaux usages. Notre deuxième pilier est le goûter, marché sur lequel nous nous sommes lancés en 2012. Marque destinée à la famille, St Michel ne veut pas s'adresser uniquement aux adultes, aussi a-t-elle développé des produits pour les enfants, qui sont parfois des réinterprétations à la française de produits de tradition américaine, comme les Doonuts ou les Brownies. Notre Doonut va même être aujourd'hui exporté comme



« French donut ». Troisième pilier : les biscuits céréaliers Cocottes, lancés en 2013 sur l'axe naturalité. Après réflexion, nous nous lançons dans le bio, valeur complémentaire à ce que nous faisons en agriculture raisonnée et qui va nous permettre de toucher des consommateurs différents. Nous voulons du bio bon, ce qui n'est pas simple à produire, et français, avec du blé et des œufs bio français de plein air. Nous développons également une offre pour le CHD, dont la demande explose aussi bien en restauration collective commerciale, distribution automatique, café-restaurants. Nous avons commercialisé 75 millions de petites Galettes St Michel en 2018 pour accompagner le café. Nous multiplions ainsi les points de contacts pour la marque.

Comment créez-vous la préférence consommateur dans un marché très bataillé ?

S. B. : Nous devons être très vigilants sur nos piliers et être capable de surprendre en prenant le contrepied des offres des leaders. Nous avons ainsi lancé un brownie à la façon St Michel, préparé sans huile de palme et présenté dans une barquette carton, cassant ainsi les codes industriels. Surprendre, c'est également réinterpréter les grands classiques, comme avec le Petit St Michel, notre petit beurre et sa texture unique, la deuxième meilleure innovation du marché du biscuit en 2017. Nous créons la préférence consommateur en enrichissant notre relation, en jouant sur l'affect... via, par exemple, les ateliers pédagogiques à destination des enfants pour développer la culture du goût, des origines, de la transmission de ces valeurs.

Sur quels moments de consommation la marque est-elle présente ?

S. B. : Les bons moments à partager en famille, le petit déjeuner avec la madeleine, le goûter des enfants et le hors-domicile.

Nous avons pris très tôt des engagements qualitatifs et citoyens en investissant dès 2009 dans la filière de blé CRC, 100 % française.

La marque est-elle présente dans d'autres circuits (Internet, magasins d'usine...) que ceux de la distribution classique (grandes surfaces) ?

S. B. : Nous sommes aujourd'hui présents dans la restauration hors domicile, sur le circuit professionnel (nous proposons aux chefs des idées de recettes pour confectionner des desserts à partir de nos produits, des brisures de galette pour les desserts...), ainsi que dans nos propres boutiques et nos 12 ateliers, créés en 2011, où nous commercialisons des produits en exclusivité, des gammes plus artisanales... Ces dernières se trouvent également dans des épiceries fines, des réseaux spécialisés et sur Internet. Cela nous permet de tester de nouvelles recettes et de répondre à des consommateurs qui cherchent des produits bien spécifiques. Nous développons également des offres cadeaux présentées dans de belles boîtes vintage en partenariat avec des artistes plus contemporains.

Sur quels supports la marque fait-elle savoir son savoir-faire ?

S. B. : Nous privilégions le digital, car il nous permet d'entretenir une relation directe avec nos consommateurs. Cette relation est gérée de chez nous, car nous ne voulons pas déléguer nos messages ou nos réponses : nous la souhaitons





Identité visuelle revisitée par Team Creatif

authentique, vraie. Avec nos ateliers, nous touchons un million de personnes par an. Dans nos ateliers pédagogiques, nous proposons aux enfants un programme homologué par l'Éducation nationale, avec différents parcours selon les niveaux scolaires. Nous informons ainsi sur les métiers de l'agro-alimentaire, les filières, les modes de production, les ingrédients. Nous ne sommes pas dans une approche commerciale, mais dans la transmission d'une culture, la valorisation d'un savoir-faire. Pendant dix ans, nous étions fournisseur officiel du Tour de France. Nous échantillonnions quelque trois millions de produits le temps de l'événement et organisons chaque année un Grand Prix des communes gourmandes : chaque étape était l'occasion de sélectionner une commune dont les habitants étaient chargés de présenter au jury une recette à base de madeleine ou de galette, le vainqueur étant désigné à l'issue du Tour. Nous sommes toujours présent en sponsoring voilier, nous sommes devenu partenaire de l'équipe cycliste Auberg3 en 2018 et la marque figure sur 11 montgolfières. Nous nous attelons ainsi à répondre à la question suivante : « *Comment créer du lien entre nous et nos clients à travers des bons moments autour de nos produits ?* ».

Comment la marque singularise-t-elle sa raison d'être par ses signes identitaires ?

S. B. : Le nom de la famille fondatrice figure sur la Galette, ainsi que l'archange St Michel terrassant le dragon – en référence au monastère qui lui fut jadis dédié à Saint-Michel-Chef-Chef (saint Michel est également le patron des boulangers-pâtisseries). Le drapeau français va dorénavant figurer sur tous nos produits, aussi bien ceux vendus à l'international qu'en France, via notre nouveau logo. Quant à la poule, icône de la marque qui avait un peu disparu au fil des ans, elle est de nouveau bien mise en évidence depuis 2008. Elle symbolise la campagne, la ruralité, les

œufs, les bons ingrédients, la France. Nous réaffirmons nos origines, et la poule nous rend unique, car aucune autre marque ne l'arbore comme logo. Enfin, l'orangé historique va devenir notre couleur transversale, et notre nouvelle signature rappelle qui nous sommes : *Biscuits français d'origine gourmande*.

Avez-vous des produits spécifiques à l'exportation ?

S. B. : L'exportation est devenue une priorité. Nous sommes présents dans plus de 100 pays d'Europe, d'Asie – dont la Corée du Sud – et d'Amérique – dont les États-Unis, où l'on a racheté en 2016 une usine à San Francisco. Nous exportons, avec des équipes commerciales sur place et des importateurs, le savoir-faire à la française, le goût français, avec des produits identiques à ceux vendus en France, mais en adaptant les conditionnements. Notre plus grand succès est la madeleine, qui représente bien la France ! ■

Repères

- 10 sites de production : Saint-Michel-Chef-Chef et Saint-Père-en-Retz (44), Avranches (50), Contres (41), Guingamp (22), Commercy (55), Champagnac-de-Belair (24), l'Atelier Saint Michel (41), Sainte-Péreuse (58) et San Francisco (États-Unis).
- 400 millions de paquets/an, 450 millions de CA.
- 10 % de part de marché valeur dans la catégorie biscuiterie-pâtisserie, deuxième intervenant après Mondelez.
- 92 % de notoriété.
- Numéro 1 en France de la pâtisserie traditionnelle dont la Madeleine.
- Selon une étude Kantar de 2018, St Michel est dans les 50 marques les plus achetées en France ; 50 % de pénétration : un Français sur deux achète des produits St Michel.
- Selon une étude de l'institut Yougov brandindex de 2018, St Michel est dans le top 3 des marques de biscuits et confiseries en matière de recommandation.
- Marques de St Michel Biscuits : St Michel, Bonne Maman (marque du groupe Andros, accord de licence pour biscuit et pâtisserie), Bahlsen (accord de distribution), et marques de distributeurs.