

toute l'économie du Luxembourg belge

# ENTREPRENDRE AUJOURD'HUI

novembre 2008 > Mensuel > n°109 > 5 euros



QUI A DIT QU'UN ARTISAN PÂTISSIER  
NE POUVAIT PAS INNOVER?

**Rencontre avec Benoit Michels,  
défricheur de nouveaux marchés...**

ITINÉRAIRE  
La SA Jérouville  
fêtera bientôt  
trente-cinq ans  
d'existence...  
Le tandem  
qui la dirige  
a inversé  
les rôles!



DOSSIER  
L'énergie est-elle  
un facteur de  
stagnation pour  
l'entreprise?



**CCI**

LUXEMBOURG BELGE

QUI A DIT QU'UN ARTISAN PÂTISSIER  
NE POUVAIT PAS INNOVER?

## Rencontre avec Benoit Michels, défricheur de nouveaux marchés...



Une entreprise, fut-elle familiale, n'est pas une entité figée qu'il convient de ménager pour qu'elle franchisse sans remous le cap des générations. Certes, tout héritage mérite que l'on soigne les investissements consentis au fil des ans, mais les remises en question différenciées et les choix stratégiques neufs donnent assurément du corps à la structure. Et influent aussi, fort logiquement, sur le développement de l'entreprise... Petit à petit, le repreneur s'approprie donc l'outil, soignant telle approche plutôt qu'une autre, simplement parce que la conjoncture l'exige, parce que les circonstances l'imposent ou parce que l'opportunité apparaît. Pour Benoit Michels, boulanger-pâtissier ardennais tombé dans le «pétrin» dès le plus jeune âge, si l'implication dans l'entreprise familiale allait de soi, l'orientation à donner à l'outil posait pourtant question. Fallait-il poursuivre l'aventure sans rien changer ou, au contraire, se ménager d'autres voies de croissance, explorer des niches de diversification, voire profiter de la position géographique de l'entreprise pour partir à l'assaut de nouveaux marchés? Vivant son métier comme une passion dévorante et chronophage, le jeune homme s'est d'abord investi à plein temps dans la reprise. Quelques an-

nées plus tard, le besoin d'élargir le champ de vision de l'entreprise s'est alors fait sentir. Et après avoir sereinement mûri les choses et s'être logiquement interrogé quant à la meilleure occupation du personnel aux moments creux de la semaine et/ou de la saison, l'artisan bouillonnais a choisi de grandir différemment, à l'appui d'autres produits, d'autres marchés et d'autres investissements. Quinze ans après avoir officiellement repris la «boutique» paternelle (ndlr : c'était le 1<sup>er</sup> janvier 1994!), Benoit Michels a l'impression de s'être inscrit dans la continuité familiale tout en révolutionnant quand même (un peu!) le métier initial. Pour preuve, l'homme a multiplié les projets et osé des investissements importants à l'échelle d'une TPE. Alors que la ligne était toute tracée au cœur de la charmante petite cité touristique du sud du pays, il s'est mis en danger pour avancer, pour bouger, pour exister. Se lançant dans la fabrication de biscuits artisanaux, dans la distribution de chocolats, et désormais dans la fabrication et la commercialisation à grande échelle de tartes et de gâteaux, l'artisan est devenu un patron qui jongle autant avec ses compétences pâtisseries qu'avec les contacts commerciaux...

«Nous sommes en développement constant, parce que celui qui n'avance pas... recule!»

**Entreprendre : Vous cherchiez vraiment à quitter le fournil?**

**Benoit Michels :** Je ne pense pas que ma démarche doive être résumée ainsi, mais il n'est pas faux de dire que j'avais envie d'entrevoir mon métier autrement que de manière statique. Et si ma passion pour la pâtisserie demeure, je prends aussi un réel plaisir à faire évoluer l'entreprise familiale différemment.

**Entreprendre : Votre but n'était pourtant pas «simplement» d'innover?**

**Benoit Michels :** Non, bien sûr, mais j'avais quand même envie de repenser l'approche même de mon métier en tenant compte des réalités actuelles. Par le passé, mon père avait coutume de dire que l'essentiel de l'activité se concentrait sur les week-ends et les vacances. Au cours des vingt dernières années, les choses avaient toutefois un peu bougé nous permettant de lisser notre activité sur l'ensemble de la semaine douze mois par an. Et puis, les choses n'étant pas immuables, voilà que la situation a une nouvelle fois changé. Aujourd'hui, on en est revenu à un rythme beaucoup plus tranché entre des week-ends animés et des semaines très (trop!) calmes.



**Entreprendre : D'où une sous-occupation du personnel?**

**Benoit Michels :** Exactement! Et je ne pouvais décemment pas obliger ledit personnel à prester l'essentiel de sa semaine en deux jours parce que la conjoncture l'exigeait. J'ai donc réfléchi à une occupation différente de la main d'œuvre, essayant de profiter des compétences dont l'entreprise disposait pour entrevoir l'avenir de l'outil sous un jour nouveau.

**Entreprendre : Et vous avez pensé aux biscuits...**

**Benoit Michels :** Oui, dans un premier temps cette idée m'a paru à la fois intéressante, innovante et, surtout, très astucieuse vu le temps de conservation de ces derniers. Très vite, nous avons lancé une première gamme, puis une seconde, et une troisième. Le concept était à la fois original et artisanal, il occupait le personnel à ses temps perdus. Surtout, la fabrication de biscuits nous permettait de diversifier les marchés de l'entreprise sans empiéter sur les plates-bandes de qui que ce soit!

**Entreprendre : La bonne idée, en quelle sorte?**

**Benoit Michels :** Je crois, mais une idée que j'ai volontairement décidé de limiter. Non pas que je n'aie plus foi aujourd'hui dans mes biscuits, mais simplement parce qu'un développement plus soutenu nous aurait obligés à revoir nos méthodes de fabrication, à investir encore et encore, à référencer nos produits pour qu'ils entrent dans les circuits commerciaux traditionnels...

**Entreprendre : Ce qui est loin de votre philosophie.**

**Benoit Michels :** Absolument... Nous fabriquons aujourd'hui quelque dix à douze mille boîtes qui transitent par des circuits de distribution étiquetés terroir.

Nous ne voulons pas emprunter des canaux commerciaux où il nous faudrait porter davantage l'attention sur les prix et les volumes! Nous misons tout sur la qualité artisanale à laquelle nous tenons.

**Entreprendre : Vous avez donc naturellement voulu explorer d'autres niches?**

**Benoit Michels :** Oui, et connaissant autant le métier que les habitudes de la clientèle, je me suis aperçu que nos voisins français franchissaient allégrement la frontière pour nos tartes. J'ai senti qu'une opportunité était sous-jacente et je me suis lancé.

**Entreprendre : Avec succès?**

**Benoit Michels :** Je le pense. J'ai toutefois voulu construire ce développement pas à pas. J'ai donc posé les choses dans l'ordre, sans rien brusquer, allant d'abord à la rencontre des marchés locaux voisins, du côté de Sedan, de Charleville...

**Entreprendre : Une fois encore vous avez gravi les marches une à une.**

**Benoit Michels :** C'est exactement comme cela que les choses se sont passées. Sans grande révolution, mais sans attendre bêtement non plus. J'ai en tout cas fait ce qu'il fallait pour me développer avec mes armes.

**Entreprendre : C'est une forme d'innovation! En tout cas, c'est un positionnement stratégique neuf...**

**Benoit Michels :** Incontestablement, d'ailleurs les petites et moyennes surfaces avec lesquelles je travaille ne me font confiance que pour cette raison. Mes clients m'ont jugé sur base d'éléments concrets. Ils ont aussi été séduits par mes produits. Cependant, il faut noter que j'ai mis du temps à convaincre la clientèle. Pendant trois ou quatre ans, j'ai servi quatre à cinq clients, pas plus...

>>>

«J'ai appris le métier avec mon père qui affirmait souvent qu'avec un bon produit, un bon service et un prix correct : on ne pouvait que réussir...»



>>> **Entreprendre : Quel a donc été le déclencheur de votre développement actuel?**

**Benoit Michels :** Je dirais que le phénomène déclencheur n'est autre que ma propre conscientisation quant au marché. J'ai, en fait, saisi une opportunité. Je peux le dire : le marché était là, mais je ne le voyais pas! Aujourd'hui, non seulement les clients sont potentiellement disposés à accueillir mes produits, mais je suis moi-même prêt à les servir.

**Entreprendre : Il faut dire que vous vous êtes aussi doté d'un outil à la mesure de vos ambitions...**

**Benoit Michels :** Oui, mais là encore il a fallu que je me fasse violence pour y aller. C'est vrai qu'il nous fallait un espace dédié à la fabrication qui nous permette d'entrevoir la croissance de l'entreprise, mais l'investissement était alors très conséquent pour une petite structure comme la nôtre (ndlr: entre six et sept cents mille euros en 2005). J'ai donc réfléchi... Je n'en dormais plus, me relevant la nuit pour compter, pour mesurer, et pour recompter, pour remesurer. J'ai pesé le pour et le contre. Je voulais que tout soit correctement étudié pour ne pas enterrer les desseins escomptés, mais je ne pouvais tout de même pas me tromper sur le volet financier.

**Entreprendre : Le développement de votre entreprise depuis quatre ans montre que vous aviez vu juste...**

**Benoit Michels :** D'accord, mais sans le concours éclairé de structures comme Investsud (côté assistance financière) ou la Chambre de commerce (pour certaines aides et l'expertise de terrain), je ne suis pas sûr que les choses auraient été aussi vite bouclées...

**Entreprendre : En sus de vos autres spécialités, vous fabriquez désormais un bon millier de tartes par semaine. C'est beaucoup?**

**Benoit Michels :** À l'échelle d'une petite structure artisanale comme la nôtre, oui. Pensez qu'un pâtissier dont la boutique tourne (très) bien en fabrique à peine une centaine par semaine! Rien qu'en tartes, nous produisons donc dix fois le

volume d'une pâtisserie traditionnelle. Bon, nous sommes aujourd'hui treize personnes dans l'entreprise, mais chacun n'est pas affecté à la production de tartes et gâteaux.

**Entreprendre : Votre production est distribuée jusqu'aux portes de Paris!**

**Benoit Michels :** Oui, nous avons un portefeuille clientèle qui va des Ardennes jusqu'au Pas-de-Calais, en passant par la Picardie, le Nord, la Champagne, l'Île-de-France, la Lorraine... Nous servons approximativement quarante-cinq à cinquante clients, essentiellement des enseignes de petite et moyenne distribution, type Shopi, Champion, Intermarché, Leclerc, Carrefour..., avec des produits basiques comme la brésilienne, la tarte poires et chocolat, la tarte au riz...

**Entreprendre : C'est fou de se ménager un marché avec un savoir-faire aussi commun, non?**

**Benoit Michels :** Oui, et c'est bien la preuve qu'il ne faut pas nécessairement aller chercher midi à quatorze heures pour innover. Notre niche ne repose aucunement sur une trouvaille révolutionnaire, notre diversité tient simplement dans le marché que nous visons avec nos produits. Cette démarche est, à mon avis, renouvelable si l'on est inventif et que l'on connaît à la fois son métier et le marché en question. Il faut aussi être à l'écoute des clients et savoir prendre les virages quand ils se présentent...

**Entreprendre : L'opportunité en question, vous l'avez toujours plus ou moins recherchée?**

**Benoit Michels :** C'est vrai! Déjà avec les biscuits, puis avec le chocolat. En fait, je voulais autant assurer le développement de mon entreprise que diversifier mon approche du métier lui-même. Dans le même temps, j'ai aussi eu l'occasion d'entrevoir la boulangerie-pâtisserie comme une profession moins soumise aux aléas d'horaires infernaux. En adoptant les rythmes de travail du personnel à celui généralement admis dans n'importe quelle entreprise, grâce notamment aux avancées de la chaîne du froid, de la rotation des commandes, de la logistique

de distribution, j'ai un peu participé à mon échelle à une avancée sociale quant à ce métier hier si lourd.

**Entreprendre : Au moment de fêter votre quinzième anniversaire, en janvier prochain, pensez-vous que tout est acquis ou vous projetez-vous déjà plus loin...**

**Benoit Michels :** En entreprise, je pense que rien n'est jamais fondamentalement acquis. Qui sait où j'en serai dans cinq, dix ou quinze ans? J'espère que j'aurai continué à évoluer. J'espère aussi que j'aurai su aborder les tournants avec toute la maîtrise qu'il faut. De toute évidence, je pense que des niches restent à développer et que des marchés restent à couvrir. Je ne veux cependant pas sacrifier le plaisir d'exercer mon métier à un quelconque besoin d'écraser tout sur mon passage. Je voudrais gérer ma vie professionnelle sans omettre de m'épanouir socialement. ■

Propos recueillis par  
Christophe Hay

ÉTABLISSEMENTS BENOIT MICHELS SA

PLACE SAINT-ARNOULD, 9  
B- 6830 BOUILLON  
RUE DE LA GIRAFE, 58  
(NOIREFONTAINE)  
B- 6832 SENSENRUTH

TÉL.: 061 46 62 09  
FAX: 061 46 85 39

WWW.BENOÏTMICHELS.COM