

Galler

Passionné de gastronomie et particulièrement de chocolat, Jean Galler, boulanger-pâtissier-confiseur de formation, a racheté en 1976 une petite chocolaterie qui a connu une croissance fulgurante en 26 ans. De la petite affaire où la famille n'hésitait pas à donner un coup de main à ses débuts, la s.p.r.l. Galler est devenue une PME de 80 personnes avec un réseau d'une vingtaine de distributeurs franchisés, dans une quinzaine de pays. D'un million de FB de chiffre d'affaires au départ, Galler a grimpé à 10 millions d'Euros en 2002.

La recette de ce succès, Jean Galler l'attribue avec modestie à différents coups de chance qui se sont présentés à lui, tout en reconnaissant que la vraie clé de la réussite est d'avoir la lucidité de repérer ces occasions et l'audace de les saisir. En voici l'histoire.

Le Clown. 1983

Six ans après le lancement de l'entreprise et alors que, selon ses propres dires, il n'avait encore que très peu d'expérience, Jean Galler décide qu'il faut se diversifier par rapport au traditionnel bâton de chocolat fourré, son unique produit à l'époque.

Il lance alors "le Clown", une bouchée en chocolat, plus petite que le bâton, donc moins chère, destinée à être un produit d'appel. Ce fut l'échec. Mais celui-ci fut très porteur d'enseignements :

- "J'avais cru que les consommateurs étaient sensibles au prix, même à ce niveau, et que, sensibles au prix d'un bâton entier, ils se tourneraient facilement vers la bouchée, moins chère à l'unité. Rien n'était moins vrai."

- "Mon produit n'était pas complètement terminé. L'emballage, certes, représentait un clown, porteur de rêve, mais dès le papier ouvert, le consommateur découvrait une simple bouchée sans forme et constatait alors une rupture par rapport à la promesse de l'emballage."

- "Le spot publicitaire, par contre, tourné avec Annie Fratellini, une clown célèbre, nous semblait être une petite merveille. Mais nous avons choisi une très mauvaise période de lancement : septembre 1983. Cette année là, l'été fut torride et les consommateurs se souciaient plus de manger la crème glacée au jardin que de regarder la TV à l'intérieur."

- " Pour couronner le tout, je rentrais dans un marché des *Candy Bars* où je n'avais aucune expérience et où mes adversaires, Mars par exemple, étaient d'une toute autre envergure que moi."

La grande distribution. 1987

Lors du rachat de Côte d'Or par Jacobs-Suchard, la grande distribution s'est trouvée devant une concentration de fournisseurs de chocolat. Celle-ci était inacceptable pour GB, le premier distributeur belge en FMCG (Fast Moving Consumer Goods), qui avait comme politique de toujours opposer un leader et un challenger dans ses rayons, à côté de ses propres marques. Son but avoué est de maintenir son puissant pouvoir de négociation face à ses fournisseurs. C'est probablement pourquoi GB propose à Galler d'introduire son produit dans ses rayons, fait rarissime dans un domaine où ce sont plus souvent les producteurs que les distributeurs qui sont les demandeurs. Mais Jean Galler n'avait que quelques heures pour se décider ... Sa décision positive, il ne la regrettera jamais puisqu'elle lui a apporté six années de croissance fabuleuse à deux chiffres.

Les langues de chat. 1989

L'entreprise est en pleine croissance, le secteur connaît de grands regroupements, mais Jean Galler a la volonté ferme de rester financièrement indépendant. Pour soutenir sa croissance, il se tourne alors vers l'association, qui lui permettrait de préserver une certaine cohérence avec son fonctionnement actuel : l'entreprise a toujours travaillé dans l'humour, le chocolat est un produit très porteur de l'image de la Belgique à l'étranger, la bande dessinée l'est également. Il n'en fallait pas plus pour que le déclin se produise avec Philippe Geluck, l'auteur du "chat", une bande dessinée humoristique belge.

C'est alors que commence un travail intense de brainstorming où toutes les équipes sont réunies et concertées, pour concevoir un produit, un style, un emballage où cette fois, il n'y aurait pas de rupture de rêve. Et, malgré la légèreté apparente du thème, le travail se fait dans une très grande rigueur et avec un souci du moindre détail. C'est ainsi que, puisque le chat de Geluck a une oreille plus grande que l'autre,

celui de Galler l'a également. Ou encore que l'emballage a été revu pour permettre une ouverture rapide. La réussite fut au rendez-vous, ce que Jean Galler interprète comme suit :

- "Nous avons un bon produit, bien pensé."
- "Nous avons pris un risque bien calculé."
- "Nous nous sommes attachés à la cohérence entre le produit, son image et son message."
- "Nous n'avons pas hésité à nous associer avec des partenaires supplémentaires. Il faut aussi reconnaître que nous n'avons pas hésité à renoncer à certaines collaborations prometteuses avec d'autres artistes lorsqu'ils ne nous paraissaient pas assez rigoureux ou fiables."

Jean Galler en tire les leçons que, pour réussir face à ses concurrents, il lui faut des produits innovant, facilement reproductibles en usine pour sortir de l'artisanat et difficilement imitables par la concurrence.

Le marché au milieu des années 1990

C'est le moment des bilans. Galler est en pleine croissance certes, mais le marché est en déclin, la concurrence est vigoureuse et la grande distribution règne en maître.

Le marché chute : Le marché du chocolat est en chute libre depuis 20 ans. De 15 000 tonnes, il tombe à 9 000 tonnes. En effet, l'habitude pour le travailleur belge de joindre chaque jour une barre de chocolat à son "boîte à tartines" est tombée en désuétude.

La concurrence est bien implantée : Galler détient 6% du marché, Côte d'Or 38% et les marques de distributeurs 20%. Par ailleurs, la Belgique compte 500 chocolatiers, dont la moitié seulement emploient plus de cinq personnes. Parmi ceux-ci, seuls 6 ont réussi à obtenir une image internationale.

- Côte d'Or, par son ancienneté (115 ans d'existence), une politique commerciale cohérente et un budget marketing important.
- Guylian, par une fantastique puissance de vente qui a placé son produit dans la plupart des *free-shops* du monde, par un bon *packaging* et par des coûts de production faibles.
- Callebaut par son produit-phare, le chocolat de couverture.
- Léonidas, Neuhaus et Godiva par le développement de leurs propres réseaux de vente.

La distribution est toute puissante : Enfin, Galler a fondé un grand part de son succès sur la grande distribution, mais de ce fait 70% des ventes sont concentrés dans quelques mains. La dépendance commerciale est trop forte, il faut se diversifier. Deux solutions sont possibles : une extension par les produits ou une extension par les marchés. Or, le bâton de chocolat, même s'il est décliné en 27 goûts originaux et savoureux (Café liégeois, pistache fraîche, Mandarine Napoléon ...) est un produit local, inconnu à l'étranger. Pour exporter, il faudrait des tablettes ou des pralines. Galler a alors choisi d'investir dans le développement de ces deux produits et d'utiliser la franchise pour développer un réseau à moindre frais.

La tablette de chocolat plein de 100 grammes

La tablette est un produit particulièrement banal, mais c'est dans le soin des détails que la différenciation a porté ses fruits.

- "La tablette était formée de morceaux beaucoup plus faciles à découper que celles de nos concurrents. Certes, cela rendait la plaquette beaucoup plus fragile et nous obligeait à ralentir la cadence d'emballage, augmentant par là les coûts de production. Mais le consommateur fut sensible à ce petit détail supplémentaire."
- "L'aluminium d'emballage intérieur, était de couleur différente pour chaque goût, de façon à ce que, si plusieurs tablettes étaient déballées en même temps dans une famille, ce qui était courant, chacun pourrait encore retrouver sa plaquette préférée."
- "Nous avons sorti en goût "70% de cacao", alors que le chocolat le plus noir de l'époque était à 58% (Noir de Noir de Côte d'Or). Nous espérions cibler les "puristes du chocolat". Nous avons réussi au-delà de nos espérances."
- "Nous avons sacralisé la sortie de ce nouveau produit auprès de notre personnel de vente, afin de les motiver et que cet enthousiasme soit contagieux auprès des distributeurs."
- "Enfin, comme le produit 70% était inhabituel, nous avons bénéficié d'articles de presse, des journalistes toujours à l'affût d'articles originaux à écrire. Ce qui nous valut une publicité gratuite et bienvenue. Voilà comment un produit très banal a réussi à se créer une image toute particulière."

La franchise, 1995

Même si la franchise est une formule destinée à réduire les investissements financiers du franchiseur, elle lui demande beaucoup d'investissements de gestion, au départ. Par exemple, alors qu'il a fallu 6 ans pour développer les 9 premiers magasins, il ne faudra probablement que 6 mois pour ouvrir les 10 suivants. L'essentiel est d'arriver à créer un concept fort, que l'on traduit en consignes très précises dans une bible de procédures. Cette bible est un guide que les franchisés doivent suivre à la lettre pour ne pas dénaturer l'image de marque.

Une des difficultés fut qu'il faut vendre le chocolat Galler avec une part de rêve, alors que les franchisés sont par nature des entrepreneurs qui choisissent cette formule pour être rassurés et n'ont pas toujours un tempérament créatif. Le fantasme est pourtant bien présent dans les deux restaurants de cuisine au chocolat qui intriguent avant de réjouir. Il est aussi puissant dans des boîtes orange somptueuses qui font saliver les consommateurs sur leur contenu, tels des enfants devant la féerie de Noël.

Un autre dilemme s'est également posé : nos ventes en franchise allaient-elles cannibaliser les ventes de la grande distribution ? En réalité, on a constaté que les deux réseaux de vente étaient étanches et que, loin de leur nuire, les magasins ont au contraire favorisé les ventes dans la grande distribution.

Aujourd'hui Galler est une entreprise citée en exemple comme réussite de PME en Belgique. On ne compte plus les prix récoltés par la firme, tant pour ses produits que pour son style de gestion. L'entreprise continue sur sa lancée, tout en restant très fidèle à ses cinq valeurs : développer des produits de qualité (c'est à dire des produits naturels, créateurs de plaisir), soutenir en permanence la créativité, travailler avec le consensus du personnel, maintenir l'actionnariat familial et respecter un idéal éthique. Dans ce cadre là, l'entreprise se demande quelle sera la prochaine voie de croissance qui s'ouvre à elle tout en respectant les valeurs qu'elle s'est fixées.