

“ Les entrepreneurs aussi doivent valoriser l'image de la région ”

Après avoir bâti son petit empire de crêpes et de galettes, ce Breton d'adoption veut conquérir l'Amérique. En s'offrant une pépite, pour commencer.

CAPITAL : Quand vous avez racheté les Gavottes, en 1990, aviez-vous déjà en tête de construire un groupe champion de la biscuiterie bretonne ?

CHRISTIAN TACQUARD : Pas vraiment. A l'époque, j'étais porté par le rêve de devenir entrepreneur. J'avais été séduit par cette petite fabrique de biscuits bretons, qui appartenait alors à un groupe anglais. J'ai convaincu les propriétaires de me vendre l'entreprise parce que je croyais à ce produit, les Gavottes, qui était doté d'une forte histoire. Mon idée, c'était de réveiller cette société, qui avait tout d'une belle endormie. J'ai alors misé sur l'export en visant les Etats-Unis, parce que je pensais qu'avec un produit français de cette qualité on allait tout casser. Cela a été très difficile, bien sûr. Il a fallu renforcer l'identité bretonne, changer le packaging, gagner en productivité et repositionner la marque en montant en gamme. Cela a pris des années. La croissance externe est venue ensuite, avec la prise de conscience que, pour peser dans le secteur face aux distributeurs comme aux fournisseurs, la taille était un atout indispensable.

Vous avez largement bâti la croissance de votre groupe en achetant des biscuiteries bretonnes. Imaginez-vous aujourd'hui faire des acquisitions à l'étranger ?

Oui, certainement. D'abord, parce qu'après les acquisitions des Galettes de Pleyben, des biscuiteries Gaillard, Rougier, Alizé et Traou Mad, de Pont-Aven, en 2012, nous avons fait le tour du savoir-faire breton en la matière. Nous détenons aujourd'hui le premium en



PHOTOS : FOTOLIA / ALEXI TALZIN, H. QUELLE / SP

CHRISTIAN TACQUARD

Cet Alsacien autodidacte de 63 ans a fondé le groupe Galapagos, devenu un archipel de biscuiteries bretonnes (les Gavottes, Traou Mad...), qui emploie 1 000 salariés.

matière d'image, de positionnement et de qualité. Alors, oui, clairement, on s'intéresse à l'international : aux Etats-Unis notamment, où nous souhaitons augmenter sensiblement notre présence après avoir créé une filiale commerciale l'an dernier à Philadelphie. Nous cherchons une petite pépite avec un produit de qualité et un réseau de distribution. Mais nous regardons également en Europe, avec trois cibles privilégiées : la Grande-Bretagne, la Belgique et la Suisse. L'avantage, c'est que nous connaissons mieux ces marchés, qui sont plus proches de nous.

Quelle est la part de votre chiffre d'affaires actuellement réalisée à l'international ?

Sur les 180 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés par le groupe en 2015, 25% sont venus de l'étranger. C'est trop

peu, et notre ambition est de doubler cette part à l'horizon 2020. Ce serait une belle réalisation pour cette année, qui sera marquée par le centenaire de nos deux marques les plus prestigieuses : les Gavottes et Traou Mad.

Votre groupe n'est actuellement pas coté en Bourse. Vos ambitions de croissance vous amèneront-elles à aller sur le marché ?

Ce n'est pas notre intention. Cela n'a pas grand-chose à voir avec le dicton «Pour vivre heureux, vivons caché». Mais nous disposons désormais d'une surface financière suffisante, qui nous permet d'être autonomes. Nous avons les moyens de faire de la croissance externe sans diluer notre capital.

Vous êtes en pourparlers avec le groupe Norac pour lui céder



“ Ici, il y a la volonté de soutenir les entreprises ”

→ vos parts de votre filiale commune, **Gôters magiques. Pour quelle raison ?**

Nous avons créé cette filiale à 50-50 en 2007 avec Bruno Caron, le P-DG du groupe rennais Norac (sandwichs Daunat et viennoiseries La Boulangère), afin de développer une activité de pâtisserie industrielle, qui a bien réussi. Nous étions convenus à l'époque d'une clause de rendez-vous en 2016 pour décider de son avenir. J'ai choisi de sortir de ce secteur pour nous concentrer sur notre cœur de métier. Au passage, cette opération va nous donner des moyens pour faire de la croissance externe.

Vous avez 63 ans. Avez-vous commencé à préparer votre succession ?

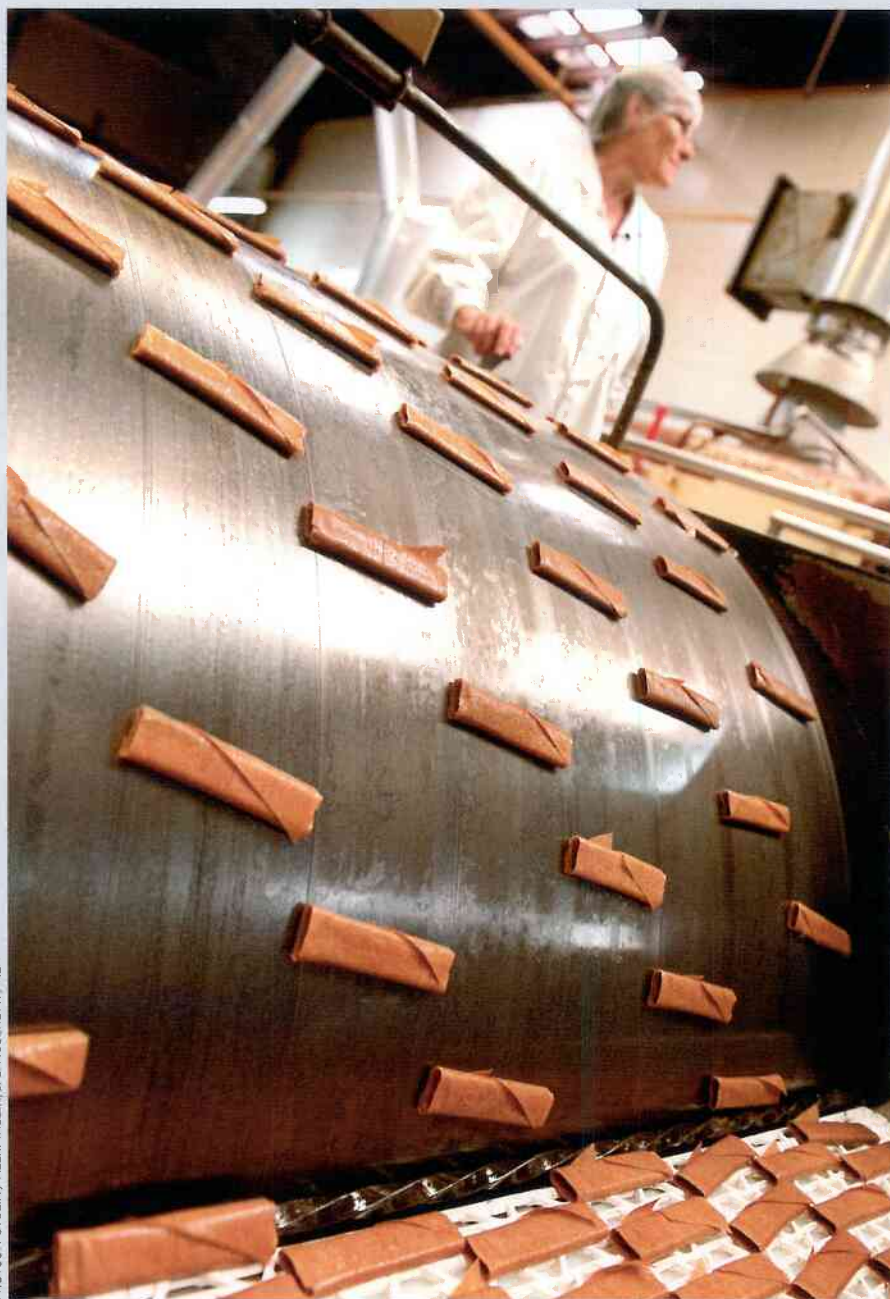
Bien sûr. Je suis convaincu que cela fait partie du rôle d'un patron responsable. La transmission est en marche. Mon fils, Jérôme, qui a 37 ans, dirige notre filiale Locmaria, à laquelle sont rattachées les Gavottes. Le groupe vient d'investir 28 millions d'euros dans une nouvelle usine pour doubler la production et accélérer à l'export. Sa sœur, Aurélie, qui a 33 ans, pilote le marketing et la communication. Tout est fait pour qu'ils continuent à développer l'entreprise. Ils se débrouillent plutôt bien : les ventes progressent actuellement quatre fois plus vite que le marché !

Quelle image de la Bretagne ont vos interlocuteurs aux Etats-Unis ou en Asie ?

Vous savez, je crois que l'image d'une région se travaille en permanence et que c'est aussi à nous, entrepreneurs, de l'accompagner, de la développer. Lorsque nous recevons ici un client de Hong Kong ou de New York, nous essayons toujours de lui faire bloquer une demi-journée et nous en profitons pour lui faire découvrir Saint-Malo ou le Mont-Saint-Michel. Promouvoir l'identité du territoire, c'est aussi notre job.

Diriez-vous que la région a su créer une dynamique favorable aux entreprises ?

J'ai toujours connu ici une volonté d'accompagner les entreprises.



PHOTOS: FOTOLIA / ALEXI TAUZIN, J. C. MOSCHETTI / REA

28 millions d'euros viennent d'être investis pour doubler la production des Gavottes à Dinan. La marque fêtera son centenaire en 2020.

Par exemple en les soutenant à l'export, en les aidant à participer aux grands salons professionnels. Mais ce qu'on demande à la région, ce ne sont pas forcément des aides financières, c'est aussi une grande réactivité sur les dossiers. La région est à l'écoute de ses entreprises, et cela compte énormément.

Originaire d'Alsace, vous êtes arrivé en Bretagne il y a vingt-cinq ans. Quels conseils donneriez-vous

à un entrepreneur qui viendrait s'installer dans la région ?

Plutôt des remarques de bon sens que des conseils : il n'y a pas de code à connaître, il faut se fondre dans le paysage. C'est-à-dire participer à l'économie régionale, s'engager dans les associations professionnelles. On ne vous tient pas à distance parce que vous n'êtes pas breton. J'ai ainsi été accueilli au sein de l'Association bretonne des entreprises agroalimentaires, dont je suis devenu un moment le président. Il faut participer à la défense des intérêts de la région. ☺

Propos recueillis par PATRICK CHABERT