



Jean-Jacques (président du conseil de surveillance) et Loïc Hénaff, respectivement troisième et quatrième génération

Leader du marché national des pâtés, la société Jean Hénaff a construit sa singularité grâce à un produit devenu mythique et en privilégiant le principe de territorialité. Elle demeure, à 110 ans, une entreprise indépendante, aux mains de la quatrième génération.

Hénaff,

Entretien avec Loïc Hénaff *

Avant de rejoindre l'entreprise familiale, vous avez exercé dans différents grands groupes (Kraft Foods, Cadbury Schweppes, notamment en Australie). Ces expériences vous ont-elles été utiles quand vous avez rejoint la PME Jean Hénaff ? Quel poste s'ouvrait alors pour vous ?

Loïc Hénaff : J'ai effectivement travaillé dans de grands groupes, tels que Kraft Foods¹ ou Cadbury Schweppes, au sein desquels j'ai pu acquérir une expérience de vente en GMS, une expérience marketing de développement produit et une expérience marketing à l'international sur plusieurs années. J'ai également été missionné par ces groupes pour des projets de développement et d'innovation. Durant cette période, j'ai eu la chance de travailler avec différents réseaux de distribution, ce qui m'a permis de sortir de la seule GMS et de jongler avec ces différents canaux. C'est en 2005 que je suis entré dans l'entreprise Jean Hénaff pour étoffer la fonction marketing.

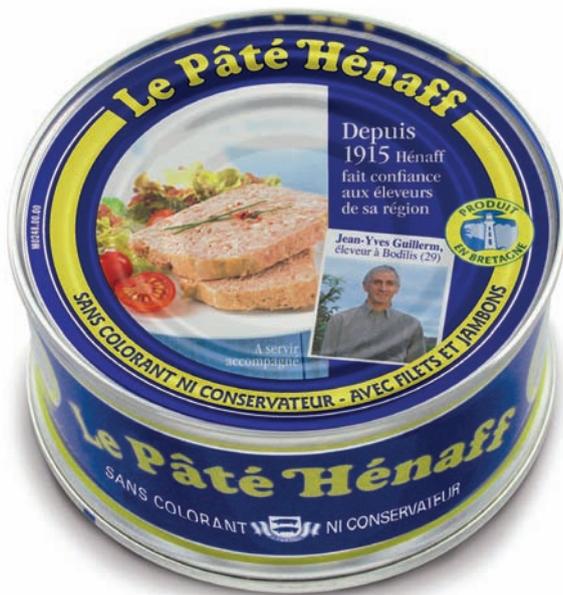
La création de la fonction de direction du marketing a-t-elle été facilement acceptée dans une entreprise alors presque centenaire et ayant su s'en passer jusque-là ? Que lui a-t-elle apporté qui lui a permis de renforcer sa singularité ?

L. H. : Il est vrai que, pendant de longues années, le marketing ne fut pas incarné. Hénaff a créé un poste de chef de produits dans les années 1990, toujours en fonction aujourd'hui avec

* Président du directoire

UNE ENTREPRISE à échelle humaine

le titre de chef de marque. Mon père a longtemps cumulé les fonctions de directeur financier et de directeur marketing, deux postes sur lesquels l'entreprise n'avait pas investi. Diplômé de l'Essec, il a suivi les premiers cours de marketing enseigné par le frère de l'acteur Charles Denner, alors que le mot marketing n'existait pas. Il a fait un stage au Danemark, au début des années 1960, dans un cabinet marketing et fut très tôt sensibilisé à la place du consommateur et au respect de ses attentes. C'est à cette époque que les fondamentaux ont été posés : bien communiquer avec le consommateur et prendre en compte ses besoins. À l'époque, Hénaff était une petite conserverie qui œuvrait avec un esprit très familial, le service et la satisfaction de ses clients, l'envie de bien faire de bons produits. C'est plus tard que l'entreprise s'est structurée.



Les boîtes arborent le portrait des éleveurs partenaires de la marque (2014)

C'est à cette époque que les fondamentaux ont été posés : bien communiquer avec le consommateur et prendre en compte ses besoins.

Quels sont, selon vous, les atouts d'une entreprise familiale ? la stabilité, la vision à long terme, la facilité de la prise de risque, le pouvoir de résilience, la frugalité ?

L. H. : Vous citez les atouts essentiels. J'insisterais sur deux d'entre eux : la vision à long terme, au-delà des trois-cinq ans, qui témoigne d'un vrai souci de pérennité, ainsi que la capacité de la famille à maintenir la cohésion sur les projets d'entreprise. C'est très souvent par manque de cohésion que naissent les crises. Pour autant, il n'est pas nécessaire, et c'est même impossible, que les 37 actionnaires familiaux soient unis sur tout ! L'essentiel est que l'on soit d'accord sur le projet de base.

Pouvez-vous citer un exemple de défi relevé, puis mené jusqu'à son terme quand d'autres entreprises auraient pu reculer ?

L. H. : Il y en a plusieurs, dont le plus notable est l'abandon, en 1972, de l'activité de conserves de légumes et de poissons. Ce choix fut particulièrement audacieux et risqué, car nous perdions une part très importante de notre chiffre d'affaires. L'entreprise s'est contractée pour mieux se redévelopper. Le deuxième fut de se lancer, en 1995, dans une nouvelle activité, le frais, soit de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouveaux *process* de fabrication : un saut particulièrement périlleux, mais un pari gagné, car nous sommes

devenus le leader de la saucisse dans l'Ouest de la France. Enfin, dernier pari, celui de l'entrée dans le marché des produits secs, avec le saucisson, en 2013. Nous avons pu agir ainsi car nous étions une entreprise familiale.

Quand certaines sociétés (Dior, ...) abandonnent le prénom de leur fondateur (Christian), vous demeurez fidèle à Jean... une règle d'or inscrite dans le marbre ?

L. H. : J'ai souhaité remettre le prénom du fondateur en exergue. La raison sociale de l'entreprise est Jean Hénaff, du nom de l'homme qui créa l'entreprise en 1907, mais dans notre vocabulaire courant, nous parlions d'Hénaff. Quand je suis arrivé dans l'entreprise, tout était Hénaff, son histoire, ses produits. Pour remettre un peu d'ordre dans tout cela et, par là-même, faire la distinction entre la raison sociale et la marque, j'ai fait créer un nouveau logo Jean Hénaff, très discret et qui n'a pas pour vocation d'être affiché partout. C'est un nom chapeau qui réunit toutes nos marques. Car nous en avons d'autres.

À la quatrième génération, comment conserver l'*affectio societatis* ? La gouvernance doit-elle évoluer à mesure que le nombre de générations augmente ?

L. H. : Je pense effectivement que la gouvernance doit évoluer, elle doit être en adaptation constante à son environnement, interne comme externe. Nous l'avons profondément changée, il y a quatre ans, quand nous sommes passés en SA à directoire avec conseil de surveillance. Nous avons déjà accueilli des administrateurs indépendants au conseil, la gouvernance est désormais plus formelle et c'est un bien. Cette gouvernance doit évoluer en fonction des hommes, de leur âge, de leur expérience.

C'est en période de crise que les salariés expriment leur confiance dans l'entreprise, l'esprit de famille y est alors considéré comme une force.



1916, le mythe est lancé

L'esprit de « la » famille Hénaff est-il considéré par les salariés comme une force ? À part vous-même, quels sont les membres de la famille ayant aujourd'hui des responsabilités ?

L. H. : La famille Hénaff est aujourd'hui quelque chose d'assez flou pour les salariés, et c'est bien normal, car elle n'est plus aussi visible qu'autrefois. C'est en période de crise que les salariés expriment leur confiance dans l'entreprise, l'esprit de famille y est alors considéré comme une force. De manière générale, plane toujours dans l'entreprise un esprit de famille Hénaff, même si aujourd'hui nous ne sommes plus que deux à l'incarner quotidiennement : mon père Jean-Jacques, président du conseil de surveillance et moi-même. Deux représentants de la troisième génération sont à la retraite : Germaine, gardienne de la recette des dizaines d'années durant, et son frère Michel. Nous faisons en sorte que le musée et les livres rappellent l'histoire de l'entreprise.

Peut-on parler également d'un « esprit de famille » des salariés, certains travaillant dans l'entreprise depuis longtemps et parfois en famille ?

L. H. : Absolument et pour plusieurs raisons : des gens ont pris la suite de leurs parents, oncles, tantes, voire grands-parents au sein de l'entreprise. On trouve parmi les salariés des couples, des parents avec leurs enfants, beaucoup de cousins et cousines. Et nous avons aussi des salariés qui, cheminant ensemble depuis longtemps, ont dépassé la stricte relation de collègues. On n'est pas loin de la notion d'équipage.

Peut-on étendre l'esprit de famille des collaborateurs à celle des consommateurs, vos fans sur Facebook, ceux que vous réunissez tous les ans pour un pique-nique géant à Pouldreuzic (Garden Pâté), ceux qui se retrouvent au sein du club des amoureux... ?

L. H. : Ce qui va réunir tous ces fans, c'est l'amour du produit. Les consommateurs se divisent en deux catégories : ceux qui

aiment le pâté Hénaff et ceux qui ne l'aiment pas du tout (« *du cochon en boîte, c'est n'importe quoi !* ») par méconnaissance de notre univers. Ils ne sont pas initiés. Les amoureux du pâté Hénaff le sont dans la durée, ce sont des « dingues » du pâté de génération en génération, on les appelle les matafophiles² ! Ils sont également bien souvent amoureux de la Bretagne ou ont un lien avec elle.

Votre partenariat avec l'entreprise américaine Johnsonville en 2013 fut-il rendu plus facile en raison de son statut d'entreprise familiale ?

L. H. : Absolument. Mon point de contact est le fils du fondateur, responsable des relations internationales. Nous connaissons cette société depuis longtemps et nous nous rencontrons régulièrement. Le fait que nous soyons une entreprise familiale a été déterminant dans leur décision de s'associer avec nous. Nous fabriquons ainsi les saucisses Brats depuis 2013 et avons une licence de marque depuis 2014.

Comment est aujourd'hui perçu le concept d'ancrage territorial et d'identité régionale ? Demeurer à Pouldreuzic engendre-t-il certains surcoûts ? La distance peut-elle parfois exercer un frein, à l'embauche par exemple.

L. H. : Cela engendre des coûts logistiques non négligeables, 400 euros supplémentaire pour un camion qui va à Rennes. Au-delà de cette contrainte, c'est un atout et un enrichissement de la personnalité de l'entreprise et de sa culture par celle de la région. Les consommateurs le perçoivent très bien, ils nous aiment pour notre personnalité. Ils savent d'où vient le pâté Hénaff.

L'économie circulaire en est-elle facilitée ?

L. H. : C'est une absolue nécessité que de vivre en harmonie avec notre territoire, où l'on retrouve nos éleveurs et tous nos fournisseurs. Nous avons des contacts réguliers, que ce soit pour des raisons professionnelles ou non. La centaine d'élevages avec lesquels nous travaillons est située dans un rayon de 100 kilomètres autour de l'usine de Pouldreuzic. Les boîtes sont fabriquées à moins de 15 kilomètres. Exemple supplémentaire d'économie circulaire de proximité : nous venons de créer un partenariat avec un éleveur qui possède un méthaniseur afin de lui apporter les graisses de notre station de traitement des eaux. Nous faisons ainsi

une économie substantielle d'électricité et améliorons le fonctionnement biologique de notre station tandis que l'éleveur reçoit des éléments pour nourrir son méthaniseur et améliorer sa production d'électricité.

L'enjeu des marques est de contribuer à améliorer le bien-être des gens. Ne doit-on pas également, dans le secteur qui est le vôtre, améliorer le bien-être des animaux, sans lequel il n'est de produit parfait. L'entreprise Jean Hénaff s'est-elle en ce domaine singularisée par rapport à ses concurrents ?

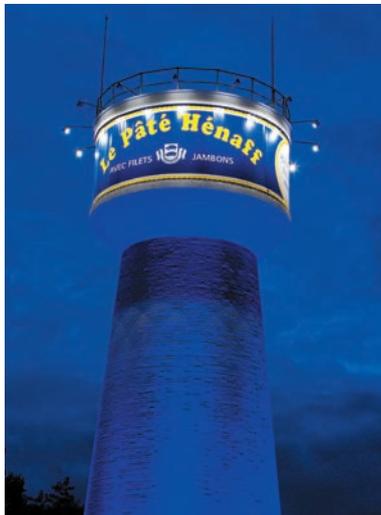
L. H. : C'est un sujet brûlant depuis les actions récentes de l'association militante L 214. Nous nous en préoccupons depuis longtemps, dans la mesure où un cochon maltraité

produit une viande de mauvaise qualité : nourriture, génétique, conditions de transport et d'abattage (sous le contrôle d'un vétérinaire)... la qualité de l'élevage d'un cochon est primordiale. L'entreprise dispose de son propre abattoir pour les 40 000 porcs dont nous avons besoin pour le pâté et la saucisse Hénaff. Nos produits ne souffrent pas de défaut de qualité de la viande. Ajoutons que notre famille a longtemps baigné dans une culture chrétienne qui, je pense, a fortement contribué à insuffler un certain respect de l'animal. Dans les années 1960-1970, nous avons pris conscience que tuer un animal n'était pas un acte anodin. La science est ensuite venue nous accompagner pour améliorer le bien-être des animaux. Nous sensibilisons en permanence nos salariés aux gestes à faire

et à ne pas faire. Aujourd'hui, nous sommes fiers de notre mode d'abattage respectueux de l'homme et de l'animal. Sur le plan du bien-être des êtres humains, l'entreprise Jean Hénaff fut la première PME à signer la charte d'engagements volontaires de progrès nutritionnels avec l'État. En 2008 la société a intégré la filière « Bleu Blanc Cœur » et a lancé la première offre santé sur le marché des pâtés.

On dit les relations industriels-éleveurs tendues et la filière porcine en grande difficulté ? Comment l'entreprise Jean Hénaff se distingue-t-elle ? Le nom de l'éleveur est-il toujours mentionné sur le packaging ?

L. H. : Depuis 2005, les barquettes de saucisses s'ornent non seulement du nom, mais également dès que possible de la photo de l'éleveur qui en a produit le porc – une trentaine d'éleveurs sur les 100 que comporte notre filière



Éclairage en 2007 d'un château d'eau par l'artiste Yann Kersalé pour les 100 ans de la marque

d'approvisionnement ont accepté d'être pris en photo à cette fin. Nous avons été les premiers, en France, à mettre en valeur nos éleveurs-fournisseurs. C'est aujourd'hui plus difficile techniquement d'en faire autant pour la boîte bleue, mais nous y arriverons. Quant à nos relations avec les éleveurs, elles sont très constructives, très apaisées, nous respectons leur travail et avons développé des liens d'amitié avec beaucoup d'entre eux.

Vous incarnez la Bretagne, particulièrement pour beaucoup de Bretons... exilés. Cela vous donne-t-il une mission particulière de défense de la marque Bretagne ?

L. H. : Je ne tenais pas particulièrement à cette position, mais je suis d'accord avec vous, ce sont les consommateurs qui nous le disent. J'ai pris conscience de cela et de la nécessité de participer à tout ce qui se fait autour de la marque Bretagne pour enrichir nos connaissances et ne pas faire de faute de goût, notamment dans notre communication publicitaire et plus globalement dans notre discours de marque. Parallèlement, je suis depuis peu président de l'association Produit en Bretagne et je tiens à ce que l'on soit participatif. C'est notre contribution à la réflexion.

Avez-vous conscience que le pâté Hénaff occupe une place importante dans les souvenirs des Bretons, les vacances d'été chez la grand-mère par exemple... c'est un peu leur madeleine de Proust.

L. H. : Mon père dit toujours : « *le pâté Hénaff est à la Bretagne ce que la Guinness est à l'Irlande* ». C'est pour moi « le doudou » des Bretons. Une deuxième marque produit ce même effet : le bol à oreilles de chez Henriot. On est tous les deux présents à des moments forts de consommation. Ces deux produits sont très chargés affectivement et ont un statut particulier en Bretagne. Soulignons que le taux de notoriété d'Hénaff est de 99 % (51 % en France).

New York accueille le plus grand nombre d'expatriés d'origine bretonne. Vos ventes s'en ressentent-elles ? Cette communauté peut-elle servir de relais commercial ?

L. H. : J'aimerais bien, mais pas à ce point ! Il y a pourtant tous les ans à Central Park une Garden Pâté qui réunit une centaine de Bretons. Et nous allons poursuivre nos efforts aux États-Unis en utilisant, avec leur accord, le réseau des Bretons de New York.

Hénaff fut, en 1972, la première société française à obtenir l'agrément américain USDA pour vendre des produits à base de viande (perdu en 2003, puis regagné en 2008). Vos ventes sont-elles toujours dépendantes des taxes douanières qui changent selon les humeurs de l'administration américaine ?



Alain Ducasse, Loïc Hénaff et Lionel Suchet

L. H. : Aux États-Unis, les taxes douanières ont été abandonnées au profit des agréments qui imposent des barrières à l'entrée, parfois plus drastiques que les taxes. Le Canada, le Brésil et la Chine imposent eux aussi leurs agréments. Il n'est pas simple d'exporter dans les pays tiers.

C'est grâce à cet agrément que vous avez été contacté par le centre de formation Alain Ducasse et le CNES pour participer, depuis 2011, au programme Special Events Meals pour la Station spatiale internationale. Quelles expertises apporte la société Jean Hénaff ?

L. H. : Nous n'apportons pas notre expertise culinaire, mais technique, en matière de stérilisation, en particulier sur les textures où tout n'est pas possible : certains ingrédients risquent de perdre de leur saveur au moment de la stérilisation – on va jusqu'à déconseiller les champignons par exemple. Enfin, nous apportons notre savoir-faire dans les négociations avec les États-Unis et la Russie pour faire passer les frontières aux produits et s'assurer que les administrations vétérinaires donnent leur feu vert. En 2015, nous avons travaillé pour l'Agence spatiale européenne (ESA) et l'Agence spatiale britannique : préparation, sertissage et appertisation des plats conçus par le chef étoilé britannique Heston Blumenthal à destination de la Station spatiale internationale. En 2014, 2 000 plats individuels ont été conçus et formulés par les chefs de Ducasse Education Formation à partir de 25 recettes avant d'être livrés au CNES.

Hénaff est, depuis 2016, une marque ombrelle (Hénaff, Johnsonville, Hénaff Sélection, Fine Tartine, Ma Tartine Hénaff et Ti Mad). Quels sont les supports de communication privilégiés ? La marque reviendra-elle un jour en radio et télé ?

L. H. : Nous privilégions le packaging, qui demeure le premier support de communication de la marque : nous fabriquons 50 millions de produits par an, dont 35 millions de boîtes de pâté Hénaff.

Deuxième point de contact avec les consommateurs : l'affichage, avec lequel on peut couvrir les bassins de population que l'on souhaite. Il faut, bien sûr, des créations excellentes. Pour incarner notre stratégie de diversification, nous avons lancé, pour la première fois en 2016, une campagne de communication ombrelle afin de nous affirmer au moment des nombreux événements sportifs, portée par un message transversal : *Hénaff sponffor offiffiel des bons moments !*

Troisième axe : les réseaux sociaux, où nous comptons 150 000 fans. Nous avons communiqué en télévision plusieurs fois dans l'histoire de l'entreprise, encore cette année sur France 3 Bretagne pour le saucisson, mais ce support est aujourd'hui très coûteux, nous n'avons pas les moyens d'avoir une communication nationale. La communication doit vraiment répondre à nos besoins pour soutenir nos ventes, notre marque, sa notoriété, les produits en lancement. Nous utilisons peu la radio, car notre communication doit être très visuelle, nous vendons des produits où le plaisir gustatif est primordial.

La marque aura-t-elle un jour une deuxième boutique qui s'ajoutera à celle proche de son musée de Pendreff ?

L. H. : Elle l'aura prochainement, nous démarrons le projet en septembre. Mais nous ne suivons pas les modèles de La Belle Iloise ou de La Trinitaine, qui sont très spécifiques.

La conquête de nouveaux clients passe-t-elle d'abord par le pâté de porc ou par d'autres produits et une diversification (le frais, le tartinable) qui comptent au nombre de vos 110 recettes ? Comment activez-vous la marque en grande surface ?

L.H. : Incontestablement, le pâté Hénaff est un point d'ancrage dans les enseignes. Ce produit a une très forte distribution



POUR VOTRE SANTÉ, MANGEZ AU MOINS CINQ FRUITS ET LÉGUMES PAR JOUR. WWW.MANGERBOUGER.FR



Hénaff a développé une gamme spécifique pour le Japon

valeur, avec près de 96 %, c'est le pâté le plus vendu en France. On active la marque en grande surface par les promotions (fidélisation, carte de fidélité). Nous avons également recours à la délocalisation de nos produits dans les rayons : notre gamme Ma Tartine (lancée en 2016) entre au rayon apéritif, notre saucisson (lancé en 2013) se promène du rayon boucherie à la charcuterie dans un meuble adapté.

Présente aujourd'hui dans 30 pays, la marque Hénaff a-t-elle vocation à s'étendre ou à se concentrer sur des pays clés ? Existe-t-il pour certains pays des recettes spécifiques ? Quelle singularité mettez-vous en avant : le terroir, la gastronomie française, l'entreprise familiale ?

L. H. : Nous sommes actuellement dans une période où nous nous concentrons sur des pays clés pour lesquels nous avons adapté nos recettes, nos packagings. Nous investissons donc aux États-Unis où, à partir du mois de septembre, un représentant de la société défendra nos couleurs. Nous investissons également au Japon, avec une gamme spécifique, et allons y doubler le nombre de magasins distributeurs d'ici un an grâce à notre importateur. Nous mettons en avant la gastronomie française, le « bon pâté de France ».

Représentant la quatrième génération, vous invalidez la thèse selon laquelle une entreprise familiale survit rarement à la troisième génération (celle du créateur-fondateur, celle du développeur-gestionnaire et celle du financier qui donne de la valeur à l'entreprise).

L. H. : Je ne suis pas immunisé contre les erreurs, l'avenir nous le dira ! Nous avons mis en place une gouvernance très performante. Je rends des comptes trimestriellement au conseil de surveillance et j'ai un comité exécutif très performant. Je fais tout pour ne pas prendre seul les décisions qui s'imposent, même si je les assume, assurant ainsi la pérennité de l'entreprise. ■

1 - Aujourd'hui Mondelez.

2 - Hénaff fournit depuis 1920 la Marine nationale, et c'est de ces marins que vient l'expression « Pâté Hénaff, pâté du mataf », le mataf étant un matelot en argot.