

# ETUDE DE CAS

## Présentation



En 2004, Michel et Augustin décide de se servir de leur savoir-faire et de la passion d'Augustin Paluel-Marmont pour créer "Michel et Augustin", une marque de biscuits légèrement décalée. Partant de zéro, ils fabriquent leurs propres biscuits et sablés, dans leur propre four, puis louent les ateliers de la biscuiterie et de la boulangerie de Paris. Pour développer leur image, ils s'inspirent de l'univers de Ben et Jerry's, une marque de glaces très populaire aux États-Unis. Ils admettent aussi qu'ils veulent devenir les "Ben et Jerry's français". Les biscuits ont été arrachés et les deux hommes ont rapidement trouvé un fabricant de qualité. Sur le même modèle, ils ont lancé une gamme de yaourts à boire en 2006 et des yaourts glacés en 2007, suivis par les apéritifs, les desserts frais et les jus de fruits entre 2009 et 2014.

Le réseau de Michel de Rovira dans le secteur agro-alimentaire (notamment pour trouver de bons fabricants à l'échelle industrielle) associé au savoir-faire boulanger d'Augustin Paluel-Marmont sont les bases du succès de la marque. Deuxièmement, la communication innovante sur ce secteur "à l'ancienne" est certainement le facteur le plus important qui l'a propulsé. Cependant, pour assurer le suivi à long terme, les 2 hommes restent maîtres du goût et de la qualité des produits. Aujourd'hui, ce sont les chefs CAP Pâtissier qui créent toutes les recettes Michel et Augustin.

En 2010, ils ont décidé d'exporter aux États-Unis, et comme ils voyaient grand, ils ont cherché des investisseurs pour les soutenir dans cette aventure. En 2013, la holding Artemis de la famille Pinault prend une participation dans Michel et Augustin. La marque se déploie en Europe, en Russie, au Japon, en Corée du Sud et aux Emirats Arabes Unis, et développe sa communication sur les réseaux sociaux. Il est devenu une référence dans le monde du marketing, avec l'effigie des deux fondateurs ou de la vache dessinée au-dessus du slogan "Les trublions du goût". En 2016, le fonds d'investissement de Danone a pris des participations dans Michel et Augustin, avec une participation de 95 % en 2019. Aujourd'hui, Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont restent à la tête de l'entreprise, mais c'est François Roche, ancien résident d'Andros, qui occupe le poste de Directeur Général.

# QUESTIONS

**Question 1 :** Justifier la décision de Michel et Augustin de rejoindre le groupe Danone.

**Question 2 :** Quel type de management est mis en place au sein de l'entreprise ?

**Question 3 :** Comment la société a transformé ses employés en véritables ambassadeurs ?

**Question 4 :** Qu'est-ce qui différencie Michel et Augustin des autres entreprises françaises ?

Véritable success story agroalimentaire française, Michel et Augustin s'est imposé sur le marché des biscuits grâce à un marketing transgressif et des partenariats industriels solides. L'entreprise, qui ne possède aucune usine, réalise 90% de ses produits en France "Aujourd'hui, ce sont 13 partenaires fabricants basés en France et 5 en Europe, qui concoctent nos produits", *précise le groupe.*

Et la recette est efficace puisque Michel et Augustin affiche 60 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 100 salariés. Les Ben & Jerry's français comme ils sont parfois surnommés ne comptent pas s'arrêter là. Alors que la marque réalise actuellement plus de 50% de son chiffre d'affaires en France, en Belgique et en Suisse, l'arrivée de Danone aux commandes devrait permettre à la marque de s'internationaliser.



Déjà propriétaire de 40 % des actions de Michel & Augustin, le leader mondial des produits laitiers, Danone, devient l'actionnaire majoritaire à 95 %. Depuis plusieurs années, le géant de l'agroalimentaire lorgne sur Michel et Augustin, la jeune pousse au marketing décalé et à la communication tranchante.

La PME française produit et commercialise depuis 2004 des biscuits, des produits laitiers et des boissons. En 2016, le groupe dirigé par Emmanuel Faber avait déjà acté son entrée au capital à hauteur de 40 % par l'intermédiaire de Manifesto Venture, le bras armé de Danone en fusions-acquisitions. Cette opération avait par ailleurs constitué la première acquisition historique du fonds d'investissement corporate.



La montée progressive de Danone au capital de Michel et Augustin, qui se termine ce mois-ci avec l'acquisition de 95 % des parts, en fait l'actionnaire majoritaire. Les 5 % restants demeurent entre les mains des fondateurs. L'opération, dont le montant n'est pas communiqué, est actée puisque Danone confirme que les résultats du « trublion du goût » ont été intégralement consolidés le premier avril 2019. L'année dernière, un article de BPI France faisait déjà part des velléités de Danone de monter au capital de la société fondée par Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont. Il était alors question d'une valorisation totale de Michel et Augustin comprise entre 75 et 100 millions d'euros. La « tribu » (les employés de la société) n'a cessé de grandir depuis la fondation de l'entreprise en 2004, et compte désormais plus de cent collaborateurs.

La PME française, qui fait partie du cercle fermé des fournisseurs de la chaîne de café Starbucks, a réalisé un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros en 2018.

Le mois d'avril a été fortement mouvementé en M&A pour Danone. En effet, le périmètre de consolidation du groupe a connu deux changements importants en l'espace d'une dizaine de jours. Ainsi, le groupe s'élargit en passant d'une influence notable à un contrôle exclusif de droit sur Michel et Augustin, la PME française devenant une marque à part entière du groupe. Simultanément, Danone cède Earthbound (spécialisé dans les salades bio) au groupe familial américain Taylor Farms. La marque Américaine était entrée dans le périmètre de Danone en 2017 lorsque sa société mère, Whitewave, a été acquise par le groupe pour 12,5 milliards de dollars. La vente d'Earthbound s'inscrit

dans une stratégie d'optimisation de l'allocation du capital. Elle permettra notamment d'améliorer les marges opérationnelles courantes.

Une nouvelle fois, les montants de la cession n'ont pas été communiqués. Bloomberg a cependant évoqué une somme potentielle de 500 millions de dollars pour l'opération. En 2018, Le leader américain des salades bio a réalisé un chiffre d'affaires de 400 millions de dollars.

Enfin, l'avantage du rachat pour Danone est de trouver l'inspiration auprès des entreprises plus jeunes avec de nouvelles méthodes et un nouveau style de communication. Danone qui a par ailleurs rajeuni et remanié son équipe dirigeante par l'intermédiaire de son nouveau PDG depuis 2 ans Emmanuel Faber.

Avec sa charte graphique colorée, un logo aux dessins enfantins et son ton amical et spontané, Michel et Augustin assument pleinement un style de communication qui se veut léger et proche de ses clients. Il s'agit de transmettre la vision d'un consommateur complice et intégré à l'entreprise, à l'image d'une grande famille. Cela se traduit notamment par les jeudis portes ouvertes du siège social, la Bannaneraie, pour goûter les nouveautés et donner son avis. Les campagnes de street marketing colorées et dynamiques, les messages humoristique et personnels sur les packaging, ou encore le ton résolument original et décalé sur les réseaux sociaux participent également à cet esprit si cher à Michel et Augustin.

Loin de l'idée d'un produit formaté et lisse, avec une marque déconnectée de sa clientèle qui institue une relation verticale avec le

consommateur, le mot d'ordre est donc ici celui de la proximité, du lien et de l'accessibilité. Il apparaît ainsi pertinent de miser sur cet aspect pétillant et « friendly » dans sa stratégie de communication, en intégrant véritablement le client dans le développement de la marque. Questionnaires, sondages, utilisation du « nous », sollicitations de photos et de messages de soutien sur les réseaux sociaux comme Twitter, sont autant de pistes à explorer pour gagner en notoriété.



Se déguiser en vache pour vendre des yaourts ou afficher les portraits des employés sur les emballages, une stratégie a priori loufoque mais que semblent valider les employés. «*Un de nos objectifs est de redonner du sourire aux courses alimentaires*», explique Antoine Chauvel, export manager. «*Les blagues sur les paquets, ça fait marrer les consommateurs, mais nous aussi on prend du plaisir à les réaliser.*» Tout est bon pour rendre de simples biscuits ou yaourts exceptionnels. Des trublions et non des salariés, une tribu et non une équipe : jusque dans les mots, l'entreprise joue la carte de l'originalité.

Michel et Augustin sont un exemple typique de PME qui ont opté pour le Cloud pour des outils de communication et de collaboration modernes, sans avoir à se soucier d'une infrastructure coûteuse pour la mise en

œuvre et la maintenance. Depuis août 2016, cette petite entreprise agroalimentaire (soutenue par Danone), qui compte 110 collaborateurs dans le monde, dont 90 en France, et qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros en 2016, utilise Office 365, la solution de communication et de collaboration de Microsoft dans le cloud. Partout dans le monde, ses collaborateurs, qu'ils soient itinérants ou sédentaires, en France, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Suisse ou en Belgique, disposent des mêmes outils pour communiquer, partager des fichiers, accéder à leurs données ou échanger les meilleures pratiques.



Passés maîtres dans l'art du Storytelling, Michel et Augustin n'hésitent pas à détailler leurs histoires, leurs rencontres, et parler des différents événements qui animent la vie à la Bannaneraie. On peut ainsi retrouver les « trublionnades » d'Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira en vidéos sur Youtube, déguisés en vaches dans la rue, ou les aventures d'employés de l'entreprise relatées sous le format d'une petite série. L'exemple de la conquête de Starbucks illustre ces mises en scène : deux employés de M&A sont partis à Seattle à la recherche d'Howard Schultz, le PDG de Starbucks pour développer un partenariat. Chacune de leurs aventures furent relayées via les réseaux sociaux avec le hashtag #AllezHowardUnCafé. L'engouement des followers et clients de



Michel et Augustin fut tel que Schultz finit par décider de travailler avec l'entreprise française, à partir de la rentrée prochaine.

Ce travail d'apparence spontanée relève d'une véritable stratégie bien rôdée. Les réseaux sociaux assurent la navette entre ces sketches drôles et insolents et le public, les hashtag sont accrocheurs et facilement identifiables, et les animations divertissantes et esthétiques. Présents sur tous les fronts, Michel et Augustin alternent les formats et canaux de communication avec un apparent naturel, tout en gardant ce fil rouge de l'humour et du contact presque familial avec le lecteur. Associer sa marque à un concept à part entière, pour la transformer en une sorte de personnage omniprésent et vivant semble dont être aujourd'hui un pari gagnant. L'utilisation des réseaux sociaux pour créer ce fameux effet boule de neige qui permet le buzz est particulièrement appropriée pour des clients de plus en plus ultra-connectés et accoutumés aux formats courts, incisifs, et drôles qu'offre le web.

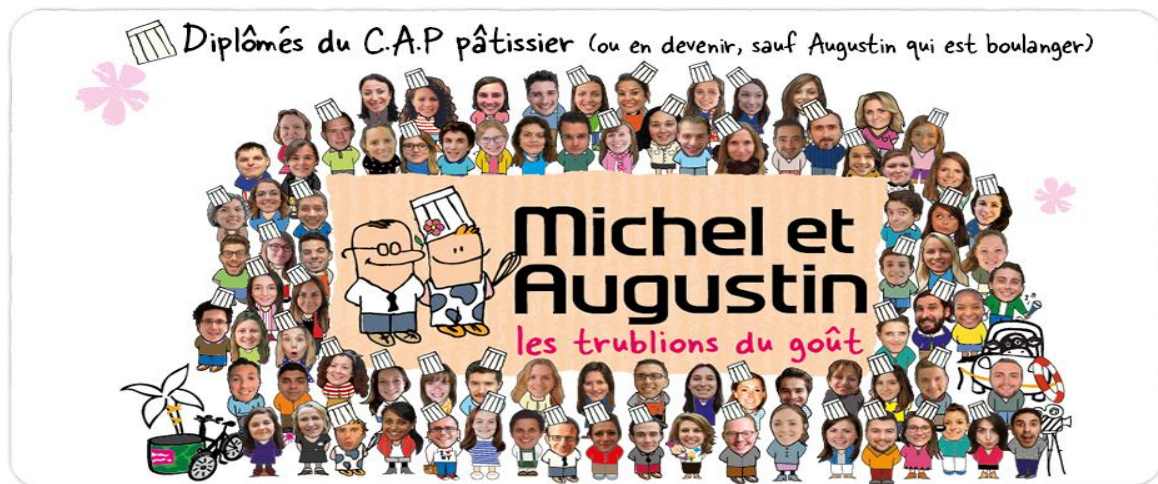
## **SÉCURITÉ DES DONNÉES**

La solution déployée comprend la messagerie Outlook, la bureautique (traitement de texte, tableur Excel...), le téléphone Skype pour les entreprises, le partage de fichiers Sharepoint, la sauvegarde de données en ligne OneDrive et le réseau social d'entreprise Yammer. "La messagerie est la pierre angulaire de cette solution, explique Damien Marty. Mais le gain est important dans le partage de fichiers. Avec Sharepoint et OnDrive, les employés peuvent échanger des fichiers et accéder à leurs données partout dans le monde. Et nous gagnons en sécurité parce que les données de bureau sont également sauvegardées sur le cloud. »

Ce gain profite particulièrement aux 30 commerciaux itinérants. Ils n'avaient pas accès au service téléphonique "Skype pour les entreprises". Ils l'ont maintenant. Et à partir de leur mobile, ils ont accès à tous les services Office 365 auxquels ils sont abonnés. "Auparavant, ils devaient passer par le VPN pour accéder aux données ", explique Damien Marty. C'était long et contraignant. En conséquence, ils ont contourné le système en stockant tout sur leurs postes de travail, ce qui était.

### **“Nous recrutons avant tout à la sympathie”**

Chez Michel et Augustin, l'amitié est maître-mot. Dès l'entretien d'embauche. "Le principal critère de recrutement chez nous est la sympathie avant les compétences ou l'expérience", explique de produits alimentaires créée en 2004, désormais détenue à 40% de son capital par le groupe Danone. En découle un mode de fonctionnement collaboratif, clé de l'engagement des employés.



Contrairement à de nombreuses entreprises qui minimisent la phase de recrutement (externalisation, chargé de recrutement junior, ...), l'entreprise considère que le recrutement est la phase la plus « précieuse » d'une politique RH. Elle demande une attention particulière, la mobilisation de tous et de la lenteur car ce qui est en jeu c'est l'adéquation « fit-culturel » entre le candidat et l'entreprise. C'est pourquoi, le terme recrutement est banni, l'entreprise préfère parler de « rencontre » vécue comme une acculturation mutuelle pour « savoir si l'on va faire un bout de chemin ensemble ». Ainsi, si le processus respecte le cadre classique RH (définition de besoin, sourcing, présélection, sélection, intégration), la forme diffère d'un recrutement traditionnel.

### **Un sourcing décalé privilégiant les applications innovantes**

L'annonce de recrutement est mise en scène sur les réseaux sociaux et peut s'apparenter à un film, une annonce radio ou un spot TV qui doit incarner la culture de l'entreprise et l'ambiance de travail alliant hyper-exigence et fun/délire. De plus, l'entreprise privilégie des sourcing atypiques, à l'image de l'entreprise, tels que les sites de cooptation comme Keycoopt (recrutement grâce aux recommandations de tiers

rémunérés) ou des starts-up innovants tels que Monkey Tie (recrutement par affinité). Par ailleurs, le candidat a une entrée unique pour postuler : l'envoi courrier est banni et tous les dossiers de candidatures doivent être postés sur le site web de l'entreprise. Enfin, plutôt que la traditionnelle lettre de motivation, un questionnaire plus impliquant de six questions ouvertes est privilégié afin d'en connaître plus sur le candidat, sa personnalité, son projet professionnel et sa motivation pour travailler chez Michel et Augustin.

### **Une marque employeur attractive**

La marque fun, gourmande et innovante de Michel & Augustin induit un nombre de candidatures spontanées très élevé (3000 CV reçus en 2014). Il en résulte une forte sélectivité (majorité de profils de jeunes talents diplômés de grandes écoles) qui permet à l'entreprise de privilégier la personnalité du candidat pour prendre sa décision. Il s'agit de s'assurer qu'il détient cinq traits principaux en phase avec la culture de l'entreprise (brillant, malin, sympathique/fun, passionné, enthousiaste) synonymes d'une capacité à renouveler l'entreprise et à créer de la valeur.

Par ailleurs, la phase de pré-sélection réalisée par la RH doit être respectueuse (réponse systématique, lettres de refus personnalisées) des candidats. L'entreprise a d'ailleurs signé une charte de qualité relationnelle.

### **La phase de sélection s'apparente à une cooptation collective des membres de la tribu**

Après les classiques « entretien RH » et « entretien opérationnel », l'entreprise ouvre la sélection à différents collaborateurs de l'entreprise.

Selon le DRH de Michel et Augustin, « on n'hésite pas à faire rencontrer l'équipe aux candidats. Cela peut prendre la forme d'un dîner ou d'un déjeuner informel avec plusieurs personnes, un peu emblématiques de l'entreprise dont on est sûr côté valeurs qu'elles seront garantes de la culture de l'entreprise ». Au final, la décision est prise collectivement. Tous les « trublions » ont potentiellement leurs mots à dire. Le candidat doit démontrer qu'il ne veut pas être un salarié mais qu'il rejoint une Aventure et qu'il se comportera comme un intrapreneur (porteur d'idées, attitude non passive, prise d'initiatives...). A ce titre, « sa gourmandise et son amour des produits sont des points clés ».

Enfin, le candidat est encouragé à prendre des risques pour se démarquer : « Une fille s'est fait livrer dans un colis DHL », « un candidat est arrivé avec un gros bloc de béton sur lequel était marqué : "CV en béton" ».

### **Une phase d'intégration qui débute dès la prise de décision**

Quand le candidat est en poste, les trois mois de préavis sont exploités. L'un des deux fondateurs téléphone à l'heureux élu. Ce dernier, avant sa prise de poste, passe de deux à quatre fois le soir pour participer à un projet. Les adresses mail sont créées et envoyées au candidat un mois avant son arrivée. Ainsi, ce dernier a déjà basculé chez M&A et « il ne perçoit pas de rupture quand il se présente à l'entreprise le premier jour ». La première semaine est une période de célébration. Le candidat

arrive le lundi matin, créneau du « morning briefing » qui commence par un petit déjeuner. « La salle est transformée en cuisine familiale, on met une petite nappe, on met le couvert, on a des viennoiseries, il y a du jus de fruit, on se raconte notre week-end. Puis, chaque chef de chantier prend la parole pour présenter les victoires de la semaine précédente et ensuite il annonce le planning de la semaine qui arrive. Tout le monde a de la visibilité sur le travail de tout le monde ». L'investissement dans le recrutement permet à l'entreprise de laisser une grande initiative au salarié dans sa gestion de carrière afin de se focaliser sur le bien-être de la tribu (tout faire pour que les « trublions » vivent intensément leur aventure). Une fois recruté, le trublion doit être capable de créer ses propres opportunités de carrière, de développer ses projets, de prendre des risques

A charge, pour la fonction RH, de se focaliser sur la qualité du contexte de travail (locaux, ambiance, évènements festifs, dynamiques collectives, procédures, chartes, cadres...). Les lieux d'implantation de l'entreprise (bananeraie dans le vocabulaire de l'entreprise : Paris, Lyon, New-York) sont à la fois des espaces de travail, des lieux de réception permettant de créer des échanges avec le consommateur (portes ouvertes mensuelles accueillant plus de 500 personnes), des lieux festifs loués à d'autres entreprises pour organiser des conférences décalées.