

QUESTIONS À...

Franck MALINOWSKI, Président directeur général, Delineo



Delineo GROUPE
Commerçants Restaurateurs

Franck MALINOWSKI,
Président directeur général, Delineo
(La Croissanterie, Maison Pradier, Roberta Caffè)

Franck MALINOWSKI, vous êtes président directeur général du groupe de restauration Delineo. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel, et les activités de votre groupe ?

J'ai commencé ma carrière dans l'audit chez KPMG durant quatre ans avant de rejoindre CCLF, qui produisait le cidre Ecusson, en tant que directeur financier. J'en suis devenu directeur général une année plus tard, poste que j'ai occupé pendant vingt-trois ans. Cette petite PME de 20 millions d'euros a beaucoup crû par croissance interne comme par croissance externe (rachat de la marque de jus de fruits Danao, rachat du groupe Phare Ouest (marques Breizh Cola et bières Lancelot), rachat de Manzana puis Seattle cider aux Etats Unis) pour devenir le groupe Eclor, une ETI de 225 millions d'euros avec 1.200 collaborateurs répartis entre la France et les Etats Unis, devenu entre-temps une filiale du groupe coopératif Agrial.

En 2017, j'ai quitté cette belle entreprise pour rejoindre, en tant qu'actionnaire et dirigeant une nouvelle aventure avec la création d'un nouveau groupe,

Naturellement Gourmand, dont l'activité était la fabrication et la commercialisation de pâtisseries fraîches, blinis, pancakes et crêpes. Groupe qui a été vendu à l'été 2021.

Enfin, en novembre 2021, j'ai rejoint le Groupe Delineo.

Delineo est un groupe spécialisé dans la restauration rapide qui s'articule autour de trois marques, **La Croissanterie**, créée par Jean-Luc BRET il y a 45 ans et qui est devenu un des leaders de la sandwicherie française dont le concept vient d'être rénové et est en cours de déploiement, **Maison Pradier** depuis 1859, qui développe une offre qualitative de produits nomades autour du concept « Tradi-créatif » et **Roberta Caffè**, définie comme de la « street food » italienne.

Le groupe qui réalise aujourd'hui 148 millions d'euros de chiffre d'affaires, au-dessus de 2019, exploite en propre ou sous franchise 293 points de vente, avec 23 ouvertures en 2022, et emploie 2500 collaborateurs. Nous servons plus de 100 000 clients chaque jour.

D'un point de vue actionnarial, Crédit Mutuel Equity et Gimv sont nos deux actionnaires de référence qui nous accompagnent dans notre stratégie de développement et qui nous ont beaucoup soutenu pendant la difficile période de Covid.

La Croissanterie est très présente dans les centres commerciaux et le travel retail (gares, aéroports, stations-service...). Le groupe Delineo est historiquement présent en France et en Afrique, quels sont vos priorités aujourd'hui ?

Aujourd'hui, le groupe est en effet très présent dans le travel retail avec une forte expertise de ces marchés qui réclament de grandes compétences en matière de ce que nous définissons comme « l'opérabilité ». Cela signifie que nos partenaires grands comptes et franchisés indépendants bénéficient d'une facilité d'exécution pour réaliser un produit final sans cuisinier tout en préservant une qualité gustative, élément essentiel pour garder et conquérir des clients.

Nous avons trois objectifs :

- **Le premier est de poursuivre le développement travel retail avec nos trois marques.** A ce titre, l'apport de Roberta Caffè et de Maison Pradier nous ont donné de nouvelles perspectives encourageantes.
- **Le second axe est une implantation plus forte de nos marques dans les centres-villes et les centres commerciaux.** Nous avons recruté **Ronan PENSEC**, ex-directeur général délégué de Cash Converters pour accélérer cette dynamique dans des zones géographiques où nous ne sommes pas assez présents.
- **Dernier axe, l'international** qui représente aujourd'hui 55 points de vente en Afrique et 13 dans les Antilles-Guyane exploités en partenariat avec le Groupe Total. **Raphael REVESZ**, ex-KFC, nous a rejoint comme directeur international et a la charge de ce nouveau développement avec plusieurs priorités géographiques.

Le Moyen-Orient, zone pour laquelle nous avons récemment signé un accord avec un partenaire pour ouvrir trente-cinq points de vente. Mais également l'Asie du Sud Est, l'Europe, plus proche culturellement, et nous n'excluons pas d'autres zones, notamment l'Amérique du Nord compte tenu des potentiels de ce marché.

La restauration continue de voir fleurir de nouveaux concepts et de nouveaux acteurs. Est-ce une bonne chose ? Y a-t-il de la place pour tout le monde ? Comment résister à ces mouvements permanents lorsqu'on est un acteur historique ?

Dans la restauration, il y a toujours eu de nouvelles offres qui apparaissent. Les barrières à l'entrée ne sont pas très élevées et le début, ouvrir quelques restaurants, n'est pas très compliqué. Ensuite, il y a un cap important à passer, celui de la structuration et c'est là qu'interviennent trois attitudes, soit le nouveau concept disparaît, soit ce nouveau concept engendre des investissements importants de la part des actionnaires pour structurer l'entreprise ou l'entreprise est vendue par les actionnaires. C'est notamment ce qui s'est passé avec Maison Pradier et Roberta Caffè.

La période est plutôt plus favorable à la restauration en comparaison à d'autres secteurs du retail. On le voit, dans les centres commerciaux par exemple, les difficultés du textile ont et vont libérer des cellules. Je note qu'il existe aujourd'hui des bailleurs qui ont compris que les arbres ne montent pas au ciel et qu'il est nécessaire de prendre en compte la crise actuelle. **De notre côté, nous n'avons pas hésité à fermer des exploitations quand les conditions locatives n'étaient plus adaptées tant en termes de prix que d'environnement du lieu de restauration** (concurrence, taux de vacance, perte d'attractivité du centre commercial...).



Pour répondre à votre question, il peut exister un risque de suroffre dans certains sites. Nous sommes parfois passés de trois acteurs à quinze dans certains centres commerciaux. Considérant que la « part du ventre » disponible du consommateur reste limitée, la politique à outrance de remplissage des cellules vides peut engendrer une baisse généralisée du chiffre d'affaires de chacun. Nous nous devons de faire les bons choix surtout aujourd'hui dans le contexte actuel.

Par ailleurs, bien entendu, la Covid et en particulier le télétravail, ont modifié le comportement des consommateurs notamment dans certains sites proches des bureaux.

Augmentation des coûts d'électricité, des matières premières, des loyers, difficultés de recrutement... quels sont les paramètres les plus préoccupants selon vous ? Et la période devant nous permet-elle d'être optimiste pour vos activités et pourquoi ?

L'environnement actuel est compliqué. Sur le plan de la consommation, l'inflation a un impact fort sur les activités de la restauration. Je n'oublie pas que plus de 50 % de nos concitoyens rencontrent des difficultés compte tenu des augmentations de prix dans l'alimentaire ou l'énergie. C'est pourquoi, nous en tenons compte dans la construction de nos offres produits, notamment pour La Croissanterie, afin de ne pas perdre notre avantage historique fondé sur un bon rapport qualité-prix. Nous avons la chance d'avoir une bonne image prix et de pouvoir proposer des repas accessibles même dans une situation aussi complexe que celle d'aujourd'hui.

Compte tenu de nos concepts de vente à emporter avec une forte présence en centres commerciaux, nous rencontrons beaucoup moins de difficultés de recrutement que la restauration à table. Nous sommes fermés le soir et la plupart du temps le dimanche.

Le problème actuel le plus préoccupant est l'explosion des coûts à la fois des matières premières et de l'énergie mais aussi la hausse des coûts locatifs et l'augmentation des salaires (en 2022, le SMIC a augmenté d'environ 10 %). Toute notre énergie est consacrée au fait de trouver des solutions avec des produits différents afin de limiter les hausses de prix pour les consommateurs et que celles-ci restent supportables.

Tout l'enjeu est de ne pas subir mais d'être acteur en cherchant des solutions alternatives. Nous avons la chance d'avoir notre propre service « Achats » qui permet de rester agile, de ne pas subir mais d'agir.

Mon analyse est qu'il faut rester optimiste malgré les difficultés actuelles car, selon moi, les tensions devraient baisser sur les approvisionnements avec le ralentissement économique actuel. Je pense que nous allons connaître dans quelques mois, probablement en 2024, un reflux des coûts et un début de période plus raisonnable dans ce domaine.

Aujourd'hui, il faut traverser cette période, faire le dos rond tout en restant actif et non tétanisé par la crise.

Quels messages aimeriez-vous passer à l'écosystème, l'Etat, les bailleurs, les banques pour permettre à tous de s'adapter aux nouveaux éléments économiques, de consommation... ?

Dans une telle période, **chaque intervenant de l'écosystème doit prendre en considération les nouvelles données de marché.**

Par exemple, **l'Etat** doit s'assurer de ne pas mettre en œuvre des lois ou réglementations à contre-courant de la réalité économique. Par exemple, même si chacun est évidemment d'accord pour agir pour la planète, la loi Agec, imaginée dans un autre contexte est génératrice d'inflation pour le consommateur final compte tenu des coûts de mise en place, par exemple, de l'interdiction des couverts jetables générant de gros investissements dans chaque restaurant. Il faut comprendre et prendre en compte les contraintes financières des exploitants qu'il est difficile voire impossible de faire accepter aux consommateurs aujourd'hui.

Dans **l'immobilier commercial**, les bailleurs doivent continuer de prendre conscience des changements dans la consommation et de la baisse des fréquentations des centres commerciaux. Ils ne doivent pas être dans le déni car cela ne permet pas de rechercher des solutions. Ils doivent être attentifs à ne pas laisser se multiplier les cellules vides. Pour cela, il ne peut pas y avoir des niveaux d'exigence non-supportables par le locataire. La vacance est un cercle vicieux, la multiplication des cellules vides fait baisser l'envie de venir du consommateur. S'enrichir à court terme avec une indexation et des loyers élevés c'est s'appauvrir en réduisant le nombre de commerçants et de restaurateurs locataires, c'est donc fragiliser in fine le modèle.

Enfin, **les banques** doivent faire confiance à notre secteur. La restauration est privilégiée, les citoyens mangeront toujours, le secteur est davantage protégé que d'autres. La banque doit accompagner ces modèles de restaurants qui continuent d'être des valeurs sûres. ■