

QUESTIONS À...

Yves GORY, **Directeur développement France Groupe Delineo** **(enseignes La Croissanterie, Roberta, Maison Pradier)**



Yves GORY,
Directeur développement France Groupe Delineo
(enseignes La Croissanterie, Roberta, Maison Pradier)

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours personnel ?

J'ai débuté ma carrière dans l'audit et la finance au sein du cabinet Arthur Andersen.

Ma première expérience Retail a été chez Beaumanoir, en participant en particulier à l'ouverture de succursales Cache-Cache en Chine du côté financier.

Ensuite j'ai rejoint Jennyfer pour l'animation commerciale de la zone Méditerranée/Moyen-Orient, puis Pizza Hut en tant que développeur du réseau franchisé en Europe. J'ai rejoint le groupe Delineo depuis deux ans en tant que Directeur du Développement France.

Pouvez-vous nous rappeler votre périmètre d'intervention ?

Je travaille au développement des trois enseignes La Croissanterie, Maison Pradier et Roberta à la fois pour l'immobilier en ce qui concerne nos succursales mais également pour la recherche de partenaires franchisés et en support de leur développement immobilier.

La croissanterie est très présente en France et en Afrique avec 300 points de restauration dont 70 en succursales. Nous sommes présents en centre commercial et en travel retail (stations-service, gares, aéroports...).

Maison Pradier (une vingtaine d'unités essentiellement en succursales) et Roberta (5 unités) sont présents en centre-ville parisien et en travel retail.

Vos enseignes et vos équipes sortent d'une longue période de confinement et de fermeture des magasins, quels sont les enjeux principaux de toutes prochaines semaines pour vos enseignes ?

Dans notre métier de restaurateur, notre premier enjeu est de mettre en place et de réussir l'ouverture de nos points de restauration à partir du 2 juin. Il faut ouvrir mais pas n'importe comment. Nous devons mettre en place beaucoup d'adaptations matérielles ainsi que pour nos collaborateurs, rassurer ceux-ci ainsi que nos clients.

Il nous faut nous adapter pour ouvrir rapidement tout en trouvant un équilibre économique difficile à mettre en œuvre dans le cadre des mesures de distanciation.

Dans notre domaine, c'est compliqué. Nous allons devoir adapter les coûts de main-d'œuvre à la réalité de l'activité en poursuivant l'utilisation du chômage partiel lorsque c'est nécessaire. L'autre poste qui doit s'adapter est celui des loyers. Le sujet reste essentiel car impossible pour nous de supporter des loyers normaux dans le cadre de l'activité réduite actuelle.

Compte tenu des difficultés de mobilité, le travel retail est très impacté. La libération de la règle des 100 kms maximum va recréer de l'activité dans les stations-service et les gares mais pour l'instant l'activité est très limitée.

Comment s'est passée la réouverture des magasins ? Quels sont les éléments les plus importants, les plus grandes difficultés, les bonnes surprises ?

Nous avons décidé de rouvrir en vente à emporter quelques sites 13, pour La Croissanterie en centre-ville et centre commercial ainsi que 5 concernant la Maison Pradier en centre-ville de Paris.

Le constat a été très mitigé. En centre-ville dans Paris nous avons malheureusement dû refermer rapidement. Les gens sont largement restés en télétravail, les touristes sont absents. La déception a été très forte.

En centre commercial, nous avons un peu mieux résisté avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 % en moyenne par rapport au chiffre d'affaires normal. Les performances ont été très fortement impactées par la faible fréquentation des centres et la limitation de l'activité à la vente à emporter.

Compte tenu de ces grosses difficultés, nous n'avons pas lancé la seconde vague d'ouvertures qui était prévue.

La situation a-t-elle été différente à l'étranger ?

Comme je l'ai dit nous sommes présents en Afrique en travel retail. Le Maroc et le Congo ont fermé intégralement. Les autres pays sont ouverts en vente à emporter et la situation est plutôt meilleure qu'en France même si elle est fortement dégradée également. Nous réalisons environ 50 % du chiffre d'affaires habituel.

La fermeture des magasins pendant plusieurs semaines est une première, quels problèmes cela vous a-t-il posés en tant que directeur immobilier et comment voyez-vous les enjeux des prochaines semaines ?

A court terme, l'enjeu est de trouver des solutions avec nos bailleurs sur la période de fermeture. Economiquement, nous n'avons pas d'autre solution que l'annulation des loyers après onze semaines de fermeture et donc d'absence de tout chiffre d'affaires !



www.missionreconversion.fr

Ensuite, il nous faut également trouver les modalités de l'adaptation de nos loyers pendant la période de redémarrage car les mesures de distanciation vont fortement impacter nos chiffres d'affaires et en Ile-de-France, nous ne pouvons qu'exploiter les terrasses, si nous en avons, et si cela a un sens économique ! L'accompagnement de nos bailleurs est indispensable pendant cette période qui risque d'être longue.

Pour les prochains mois, quels seront selon vous les principaux changements à mettre en place ?

A moyen terme, nous devons redéfinir une vraie relation avec nos différents bailleurs. Il faut reconstruire un nouveau partenariat, une nouvelle relation, profitable aux deux parties. Il n'est plus possible de poursuivre une situation dans laquelle le propriétaire des locaux gagne davantage que l'exploitant qui supporte les emplois et prend les risques notamment liés au stock. Ce modèle économique doit changer.

Il serait préférable pour tout le monde que cette redéfinition ne passe pas par un affrontement juridique qui serait inévitablement généralisé à beaucoup d'enseignes et donc massif. Tentons plutôt, ensemble, de rechercher et de construire une relation pérenne et profitable à tous.

Ce que nous vivons nous obligera à remettre en cause beaucoup de choses en particulier dans notre métier d'immobilier commercial, dans la relation avec les bailleurs et les clauses contractuelles. L'imprévision n'est plus une notion virtuelle, la force majeure non plus... Il n'est pas envisageable que certains de nos bailleurs aient encore la volonté à l'avenir de ne pas tenir compte de tout événement qui mettrait en danger nos entreprises.



www.bercyvillage.com/restaurants/roberta

C'est le moment de s'interroger, de mettre à plat le modèle actuel et de le remettre en cause, un modèle de fonctionnement en termes de coût locatif qui nous mène « dans le mur » à moyen terme !

Il faut profiter de ce traumatisme de la crise actuel pour en prendre vraiment conscience et en tirer enseignement.

A plus long terme, demandons-nous si le modèle économique consumériste qui part du principe que la consommation augmente à l'infini, et que donc les profits augmentent et peuvent supporter des charges qui augmentent mécaniquement comme les loyers actuels, n'est tout simplement pas possible.



www.linkedin.com/company/maison-pradier/

La crise va-t-elle selon vous générer des transformations importantes dans les relations entre les enseignes

Pour moi, l'un des enseignements très fort de cette période difficile est l'importance du collectif, des échanges entre les enseignes. Les difficultés dans lesquelles nous nous sommes tous retrouvés a rendu vital le fait de se parler, d'échanger. Procos a beaucoup contribué à mettre en œuvre ces échanges, la diffusion d'informations essentielles pour chacun d'entre nous. Nous avons pu parler de nos difficultés, des questions que nous nous posons, et nous avons pu former un front commun...

C'est un point très fort, il faut tout faire pour le conserver et poursuivre cette plateforme d'échanges dont nous oublions parfois l'importance lorsque tout va bien.

Merci à Procos pour cela. ■