

QUESTIONS À...

Loïc LAMOULLER, Chargé d'expansion, Subway



Loïc LAMOULLER,
Chargé d'expansion, Subway

Loïc LAMOULLER, vous êtes chargé d'expansion pour Subway. Pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai un parcours qui pourrait paraître atypique. Je me suis tout d'abord consacré à mon sport et ma passion, le cyclisme, ce qui m'a éloigné des bancs de l'école. J'en ai fait mon métier, et j'ai eu le plaisir de participer aux plus belles épreuves du calendrier professionnel. Dix ans à haut niveau, huit ans en tant que professionnel, et de beaux résultats sportifs.

Mais, je ne partageais pas l'éthique et la moralité du reste du peloton et de mes coéquipiers. J'ai donc mis un terme à cette carrière pour rentrer « dans la vraie vie » à seulement 26 ans...

La reconversion d'un athlète de haut niveau est souvent délicate. J'avais un peu d'argent gagné pendant ma carrière, pas d'étude, pas de métier en main...

J'ai ouvert début 2005 un magasin de vélos à Poitiers. Dans la foulée, j'ai lancé ma propre marque et fabriqué des cadres haut de gamme et sur mesure.

J'ai goûté à l'entrepreneuriat, au statut de franchisé...

Mais, j'ai finalement dû prendre la décision qui s'imposait : liquider avec pertes et fracas le magasin car ça ne marchait pas ! Pas de conseil avec la franchise, aucun accompagnement technique ou juridique, pas de conseil immobilier, un emplacement mal évalué... Être commerçant ne s'improvise pas !

J'ai donc redémarré fin 2009 comme simple vendeur dans un magasin Castorama. Et c'est là que j'ai mis en application toute ma motivation et l'esprit qui me motive encore aujourd'hui. Je me suis battu pour mes convictions, avec une âme de compétiteur.

Rapidement chef de rayon, chef de secteur, puis responsable de magasin, directeur de magasin, directeur de centre commercial, directeur des opérations Retail... j'ai traversé les postes et les groupes, Castorama, Auchan, Intersport pour un indépendant qui en possédait trois, Styléco, Go Sport, Toys'R'Us, Eurocommercial, Constructa Asset Management...

De commerçant et entrepreneur « loupé », je me suis transformé en gestionnaire d'actifs Retail, avec la particularité d'avoir toujours choisi les défis en fonction de mon ADN : reconstruire, rebâtir, relancer. J'ai analysé mon échec pour réussir avec d'autres équipes sur des challenges plus ambitieux. La course n'est jamais finie tant que la ligne d'arrivée n'est pas franchie !

Depuis 2009, toutes mes fonctions ont été environnées par des projets de restructurations, réorganisations, travaux d'investissements, reprises de dettes, relances...

Pouvez-vous nous donner les principaux éléments concernant Subway en France (nombre de magasins, structure juridique, mode de développement (franchise...)) ?

Subway est une offre unique sur le marché où chaque sandwich est élaboré sous les yeux des clients, et dont 95% du cœur de gamme est classé Nutri-score A et B. Subway, en plus de ses sandwiches sur-mesure, propose aussi des salades, wraps, cookies, sodas...

Le groupe Subway compte aujourd'hui 44.000 restaurants dans le monde et est présent dans 111 pays. En France, Subway est présent depuis 2001, et le réseau compte 400 restaurants.

L'enseigne se développe uniquement à la franchise sur des petites unités, 200 m² au maximum, pour un chiffre d'affaires moyen d'environ 550.000 € par restaurant avec une cible allant de 400.000 € à 1.500.000 €.

Subway depuis la fin 2022 – début 2023 – se réorganise avec un changement de stratégie pour le groupe qui opte à présent pour un modèle de gestion en direct : la « business Unit France-Belgique-Luxembourg » (400 restaurants en France, 4 en Belgique et 7 au Luxembourg), devenant ainsi la première du groupe au monde, à opérer ainsi.

Cette profonde mutation consiste à internaliser les fonctions liées à l'animation et à l'expansion du réseau jusque-là confiées à des « business développeurs » externes et indépendants. L'enseigne repensant ainsi son mode d'accompagnement et de développement en actionnant de nouveaux leviers de croissance tout en favorisant la franchise multisite.

C'est dans ce cadre que Elodie Raoul et moi-même avons intégré le groupe Subway fin 2022 avec la charge d'organiser la partie immobilière et repartir au développement et à l'expansion.

Quels sont les enjeux et ambitions de développement pour l'enseigne sur le marché français ?

Subway pâtie de son ancienne image d'enseigne ayant voulu « se développer pour se développer » mais sans véritable assise : nous avons tous l'image des restaurants de l'enseigne qui ouvraient et fermaient tout aussi vite !

L'enjeu majeur c'est de repartir à l'expansion mais avec une toute nouvelle stratégie : emplacements numéros 1 exclusivement, conseils et accompagnements des franchisés sur leur rentabilité et rentabilité à chaque étape de la « vie du franchisé » par des spécialistes de chaque métier financier, juridique, immobilier, et surtout opérationnel !



Subway Avignon

La nouvelle structure de Subway permet aujourd'hui de proposer à nos franchisés et aux nouveaux candidats à la franchise un véritable conseil et accompagnement pour les aider à optimiser leur investissement.

Et, c'est avec cette stratégie qu'aujourd'hui nous appuyons nos franchisés actuels pour les accompagner dans leur développement et accroître leur chiffre et nombre de restaurants en patrimoine.



Subway Aire de la Garonne

La restauration fait actuellement face à de nombreuses hausses de coûts (loyer, énergie, personnel, matières premières...). La consommation permet-elle de faire face à ces difficultés ou quels sont les principaux problèmes ?

Tout le monde subit la crise énergétique et l'inflation ! Nous avons réajusté nos prix de vente publics. Mais, cette augmentation, si elle est profitable au seul chiffre d'affaires, ne permet pas de compenser toutes les hausses et nous observons un effritement majeur de la rentabilité de tous nos restaurants.

Subway a somme toute maîtrisé son « food cost » en jouant de sa puissance mondiale. Nous avons apporté à nos franchisés l'appui et les conseils pour la maîtrise des coûts énergétiques.

Mais il y a des facteurs que personne ne maîtrise et sur lesquels personne n'a de visibilité : les mouvements sociaux. Le contexte global social impacte négativement la consommation. Et pas uniquement les jours de grève.

Au-delà des centres-villes bloqués les jours de manifestations, dans un contexte d'inflation, les ménages réduisent leurs dépenses. Y compris leurs dépenses de loisirs et d'alimentation.

La performance des chiffres d'affaires par l'augmentation des prix masque la baisse de trafic lente mais bien réelle dans les grands ensembles commerciaux, et tout autant, la fragilisation du maillage entrepreneurial français.

La Covid a changé beaucoup de choses dans les comportements des consommateurs vis-à-vis de la restauration. Quelles sont les conséquences majeures selon vous ? En quoi cela change-t-il la stratégie ou les raisonnements d'une enseigne comme la vôtre ? La manière donc vous percevez les centres-villes ou les centres commerciaux a-t-elle évolué et comment ?

La Covid a accéléré le concept de la livraison à domicile et mis en exergue une hégémonie des agrégateurs de la livraison sur cette partie de l'activité commerciale. La Covid a aussi accéléré la digitalisation des restaurateurs, succursalistes, franchisés ou indépendants.

Aujourd'hui, il paraît quasi inimaginable de penser un budget prévisionnel sans y intégrer une part croissante de la livraison dans le mix merchandising d'un restaurant. C'est, sur certaines grosses métropoles et villes françaises, et surtout en hypercentre, devenu pour nous la majeure partie d'atteinte du chiffre.

Mais, il faut aller plus loin. Le sujet de cuisines centralisées, « dark kitchen » ou autre appellation, est un point qui nous occupe fortement aujourd'hui. Ce n'est peut-être pas l'avenir, mais pour le moment, sur certaines villes, le sujet est fortement d'actualité et nous y réfléchissons ouvertement. C'est aussi une façon de maîtriser l'impact du poids de la commission des agrégateurs de livraison sur le chiffre d'affaires pour optimiser la rentabilité du restaurant. Et cela permettra peut-être aussi d'apporter des conditions d'emplois différentes que dans un restaurant classique en limitant les interactions avec les clients et en donnant plus de stabilité au turn-over que nous subissons...

Avec les difficultés rencontrées par certaines activités, le textile, par exemple, la restauration est un secteur dans lequel de nombreux acteurs se développent. Est-ce une bonne nouvelle selon vous ? Cela présente-t-il des risques et lesquels ?

Tout développement majeur est suivi d'un rééquilibrage, et parfois les arbitrages mènent à un recul ou une récession. C'est cyclique. Et c'est vrai pour n'importe quel marché ou n'importe quelle entreprise !

L'arrivée massive sur le marché de différents acteurs venus d'ailleurs, ou l'émergence de nouveaux concepts mais aussi l'apparition à foison de nouvelles tendances dans la restauration, sont autant d'éléments qui portent le système et font progresser l'ensemble de la profession.

Mais attention car dans le contexte actuel, avec une tension sur les prix, une inflation importante et une baisse des rentabilités pour tous, nous risquons d'avoir finalement un nivellement... par le vide.

Le risque de tout développement non maîtrisé, avec un consommateur de plus en plus difficile à capter, c'est d'avoir un rééquilibrage du marché et donc de voir disparaître toutes ces belles promesses faites par ces nouveaux concepts et nouvelles tendances.

Avec une vision globale et non limitée à la restauration, c'est la continuation de l'augmentation de la vacance commerciale.

Et impact indirect, c'est l'augmentation des difficultés sur l'emploi et la fidélisation des salariés. Parce qu'à rendre le commerce et la restauration volatiles, on tend à rendre encore moins séduisantes nos entreprises tant pour le consommateur que le salarié.

Les propriétaires immobiliers sont des partenaires majeurs pour les exploitants. Avez-vous des messages à leur faire passer dans la période actuelle et lesquels ?

Il est important que tous comprennent qu'aucun ne sortira gagnant de cette conjoncture économique et sociale, sans une envie pérenne de créer des partenariats de confiance.

Il existe encore à ce jour des grands propriétaires immobiliers qui semblent ne pas avoir compris que nous ne sommes pas payés par notre chiffre d'affaires mais par notre marge. Et dans un contexte de délitement majeur de nos rentabilités, nous ne pouvons plus supporter la pression financière des loyers, indexations, charges et taxes.

Il est capital que les grands propriétaires rééquilibrent leurs objectifs financiers avec une réalité non pas de marché mais une réalité de la vie du quotidien...

Et il devient capital que l'Etat fasse au passage sa part en venant jouer le rôle de protecteur et plafonne les indexations le temps que l'inflation soit maîtrisée.

Plafonnement des indexations, clarté dans les discours et surtout dans le pilotage des charges et leurs refacturations aux locataires, honnêteté dans les discours, clarté dans la vision, engagement aux côtés des acteurs qui font le commerce ; il y a un manque de prise de conscience à date de certains grands propriétaires sur l'état réel des enseignes locataires de leurs sites...

Mais, il faut être conscient du positif. D'autres grands propriétaires ont compris la situation et s'inscrivent dans un schéma bien plus commerçant et constructif. Il est préférable de louer le travail de ceux-là. Et j'ai plaisir au quotidien à insérer l'enseigne qui m'emploie aujourd'hui dans des actifs commerciaux où il y a un partenariat constructif pour chacun.

Mais c'est aussi à nous, enseignes, de nous structurer encore plus et de ne plus hésiter à arbitrer sur des positions désormais intenable. Il faut se rappeler que les enseignes et les commerçants (indépendants et/ou franchisés) sont les réels acteurs du commerce en France. Les bailleurs ne font pas de commerce, ils ne sont que des financiers qui louent des murs. Nous avons la capacité d'orienter le marché des murs commerciaux dans le sens que nous souhaitons si nous décidons de travailler d'une force commune. Nous pouvons être concurrents, nous sommes avant tout confrères et devons travailler ensemble pour rendre nos commerces rentables et pérennes.



Subway Saint-Brieuc