

QUESTIONS À...

Yves GORY

Directeur expansion France des boulangeries PAUL



Yves GORY, vous êtes directeur expansion France des boulangeries PAUL depuis le début de l'année, pouvez-vous nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

J'ai tout d'abord débuté dans la finance, au sein du cabinet d'audit ARTHUR ANDERSEN. J'ai poursuivi en exerçant des responsabilités d'audit interne et de contrôle de gestion pour le Groupe NRJ puis le Groupe BEAUMANOIR qui m'a permis de me familiariser avec le retail et la franchise, des secteurs que je n'ai plus jamais quittés. Après un passage chez JENNYFER où j'ai eu la charge de l'animation du réseau de franchisés du secteur EMEA, j'ai rejoint la restauration, pour m'occuper du développement de l'enseigne PIZZA HUT en Europe, puis en prenant la direction développement du GROUPE DELINEO. J'ai par la suite mis en place l'affiliation pour l'enseigne HISTOIRE D'OR, et je viens donc de rejoindre le GROUPE HOLDER, en prenant la direction expansion pour l'enseigne PAUL en France.

Quel est votre périmètre d'action (France ? International ?)

J'ai la charge de l'expansion de l'enseigne PAUL en France, responsabilité qui regroupe l'immobilier des succursales de l'enseigne, ainsi que le développement des points de vente en franchise.

Mon équipe recrute donc de nouveaux partenaires qui nous rejoignent en franchise ou via la location gérance. Elle les aide également à identifier les sites appropriés pour ouvrir sous enseigne PAUL.

PAUL est une enseigne du GROUPE HOLDER. Ce dernier développe-t-il d'autres enseignes ? Est-ce toujours un groupe familial ?

Le GROUPE HOLDER est toujours un groupe exclusivement familial. Maxime HOLDER, est d'ailleurs la cinquième génération de la famille, à sa tête, depuis Charlemagne MAYOT en 1889. Le groupe opère actuellement les enseignes PAUL et PAUL LE CAFE, notre coffee shop à la française, en France comme à l'international.

Quelles sont les caractéristiques de votre parc actuel (nombre, format, exploitation succursales/franchises ...) ?

Historiquement, sous l'impulsion de Francis HOLDER, le groupe s'est dans un premier temps développé en succursales. Dès les années 2000, il a accéléré son expansion en France en s'ouvrant à la franchise, explorant à la fois le modèle de franchise « classique » avec des partenaires indépendants, et les marchés concédés de travel retail ou encore la restauration

d'entreprise grâce à des partenariats stratégiques avec des acteurs spécialisés dans ces secteurs.

Aujourd'hui, sous la direction de Maxime HOLDER, PAUL compte 397 magasins en France, répartis comme suit : 75 succursales, 10 en location-gérance, 195 en franchise classique, et 117 en franchise sur les marchés concédés. À l'international, le réseau s'étend à 466 magasins dans 55 pays au 31 juillet 2025.

L'une des grandes forces du groupe réside dans sa capacité à adapter avec succès son concept à des points de vente de tailles très variées — allant de kiosques d'une dizaine de mètres carrés à des unités de plusieurs centaines de mètres carrés — et dans tous types d'environnements commerciaux : centres-villes, centres commerciaux, zones d'activités, travel retail, entreprises, et même sites touristiques.

Quels sont selon vous les points de différenciation de PAUL dans son marché ?

PAUL est une des enseignes les plus connues des Français. Nous avons d'ailleurs été élus Marque Préférée des Français dans la catégorie « Sandwichs et Restauration Rapide à la française » pour la deuxième fois en 2024. Plus encore, PAUL est une entreprise profondément engagée, prenant le statut d'« entreprise à mission » en 2024 autour d'une mission forte : **« Créer et partager des produits-plaisir pour défendre une alimentation saine et diversifiée, source de bien-vivre ensemble ».** Autant d'axes forts sur lesquels nous sommes très avancés et qui parlent aux nouvelles générations : le respect de notre environnement, agir en tant qu'entreprise citoyenne, mettre en avant les territoires et filières via la sélection de nos fournisseurs et notre offre en magasins, et toujours penser « nutrition et santé » dans tout ce que nous offrons à nos clients.



PAUL – Annemasse Place Jean Jacques Rousseau / 2025

A titre d'exemples de ces engagements, nous avons banni l'huile de palme dans nos produits, nous avons éliminé les colorants et arômes artificiels de 98% des matières premières utilisées, nous avons réduit le sel dans le pain et la matière grasse dans les sandwiches...

La différence se fait également par la diversité des formes de partenariat que nous proposons aujourd'hui, notamment via la location gérance. PAUL souhaite également recruter des opérateurs expérimentés qui auraient le souhait de se lancer dans l'entrepreneuriat en devenant franchisés, avec un apport personnel limité. C'est pour aider ces profils à franchir le pas que PAUL va accentuer son développement en leur offrant la possibilité de devenir locataires-gérants pendant un certain temps, jusqu'à pouvoir ouvrir leur propre magasin en franchise. Nous croyons fortement que ce processus augmente sensiblement la probabilité de réussite de ces franchisés.

La restauration, la boulangerie sont les secteurs les plus actifs en matière de développement et d'ouverture de nouveaux points de vente. Comment l'enseigne PAUL s'adapte-t-elle pour faire face à cette concurrence en constante mutation ?

Nous faisons évidemment face à un développement exceptionnel de la concurrence sous de multiples formes, sur le secteur de la boulangerie bien-sûr, mais globalement sur l'ensemble du secteur de la restauration rapide. Le nombre d'enseignes présentes sur ce secteur a progressé de 15% en 2024, et le nombre de points de vente de 10%, selon la FFF.

PAUL a décidé de réaffirmer son identité de boulanger. Nous avons 90 fournils en France qui fournissent nos magasins en pain pétri et cuit par nos boulangers. Nous développons actuellement une gamme complète de pains toujours plus adaptés aux tendances et aux modes de consommation.

Nous n'oublions pas le secteur de la pâtisserie, pour lequel nous travaillons également sur un développement de la gamme, en largeur, mais également sur son attractivité visuelle grâce à de nouvelles recettes et techniques mises en place par notre service R&D.

Enfin, nous nous appuyons sur l'extrême modularité de notre concept, qui nous permet d'opérer des points de vente en kiosque sur des surfaces très petites, approvisionnés par des fournils ou des ateliers centraux, et qui s'appuient sur la vente à emporter, des magasins de taille moyenne offrant la vente à emporter, la vente sur place, et jusqu'à des fournils de taille plus importante, offrant les mêmes services, et en pouvant y ajouter le service à table, voire même le drive pour certaines de nos unités.

Quels sont vos enjeux majeurs dans les trois prochaines années ?

Nos principaux enjeux vont se regrouper autour de notre capacité à répondre aux changements des habitudes de consommation de nos clients. Le télétravail impacte toujours la restauration hors domicile, même si la tendance semble être de retourner un peu plus au bureau.

Nos clients, qui n'ont jamais autant épargné, sont désormais à la recherche d'une offre rassurante, réconfortante, tout en restant dans un budget de plus en plus restreint.

Dans le même temps, les coûts de nos matières premières, et de l'énergie ne cessent d'augmenter.

C'est pour cela que nous souhaitons réaffirmer les valeurs fortes de notre marque, centrées autour de notre ADN de boulanger, que sont la passion de notre métier, l'identité forte et chaleureuse de nos magasins, notre appartenance au patrimoine français, tout en mettant en avant nos engagements RSE ancrés dans nos actions quotidiennes.

Vous êtes présents en centres commerciaux, dans les rues, en lieu de travel. Quels sont vos enjeux majeurs et priorités pour ces trois types d'emplacements ?

Les centres commerciaux sont un environnement commercial dans lequel il est de plus en plus difficile de s'implanter. Ils imposent un business model difficilement tenable pour les enseignes de restauration : des loyers indexés qui progressent mécaniquement tous les ans alors que pour

beaucoup, les flux diminuent, les clients préférant les commerces de proximité.

A cela, il faut ajouter l'augmentation exponentielle des charges de fonctionnement que les bailleurs actionnent de plus en plus dans le but de faire revenir les consommateurs.

Ces facteurs génèrent des loyers chargés au m² tellement élevés que la seule façon d'être présent dans cet environnement est de privilégier les implantations sur des surfaces réduites au strict minimum, telles que kiosques et stands.

Pour notre activité de boulangerie et de salon de thé, les centres-villes ont toujours de l'intérêt à partir du moment où les municipalités ont mis en place une réelle stratégie de redynamisation et de facilitation du commerce et de la circulation des consommateurs.

Enfin, les marchés concédés restent un environnement majeur en termes de flux et de performance commerciale. Pour autant, le concept même d'appel d'offres des concédants pousse le secteur à accepter des taux d'effort toujours plus élevés, ce qui impacte le prix de vente consommateurs.

Beaucoup de lieux de restauration se sont développés avec de très nombreuses ouvertures. Cela génère-t-il des inquiétudes ou est-ce une situation qu'il faut aborder comme d'habitude, en s'adaptant pour résister à ces concurrences nouvelles ?

Il ne faut pas craindre la concurrence, qui pousse à évoluer et à s'améliorer. Ceci est vrai tant que la concurrence évolue pour les bonnes raisons.

Comme le montrent les chiffres de la Fédération Française de la Franchise, le nombre d'enseignes de restauration rapide augmente plus vite que le nombre de points de vente, ce qui nécessairement crée une tension sur les business models de ces enseignes.

De plus, pour palier la défaillance de nombreuses enseignes de retail, certains bailleurs ont remplacé ces enseignes par de la restauration rapide, augmentant l'offre, pour une population de consommateurs qui n'augmente pas, et qui réduit ses dépenses. Développer l'offre sur un marché global qui ne progresse pas aussi vite est un choix dangereux qui risque de mettre en péril certaines enseignes.



PAUL – Orly Kiosque Parisienne / 2025

L'un des éléments de la structure de coût est le loyer. Avez-vous un niveau d'écoute suffisant vis-à-vis de vos bailleurs ? Quels messages aimeriez-vous passer pour améliorer la situation dans l'avenir ?

La crise du COVID a forcé les bailleurs à écouter les enseignes et à prendre en compte au moins partiellement leurs difficultés.

Malheureusement, le principe même de valorisation des sociétés investissant dans le développement d'espaces commerciaux n'a pas évolué, et tout est toujours lié aux loyers facturés, les poussant à augmenter le montant global des loyers, à la fois en créant toujours plus d'espace donnant lieu à facturation de loyers, et en faisant progresser le montant du loyer par m². Cette fuite en avant est de plus en plus déconnectée du changement des habitudes de consommation (télétravail, consommation plus responsable, proximité...).

Aujourd'hui, on a toujours l'impression que deux mondes se parlent sans utiliser le même langage, et ne voient pas la même réalité.

La peur du congé, et de la vacance qui pourrait en découler, est le seul moyen de mettre tout le monde autour d'une table pour aborder les vrais points, ce qui est généralement trop tard.

Le chiffre d'affaires et la rentabilité d'une enseigne de retail sont extrêmement fluctuants. Son chiffre d'affaires n'est pas indexé et ne progresse pas mathématiquement tous les ans. Il dépend de ses performances mais également de son environnement commercial.

Il est temps de comprendre que le loyer, et donc le chiffre d'affaires d'une entreprise qui développe et loue des espaces commerciaux ne peut augmenter que si ses performances progressent (augmentation de trafic, des dépenses moyennes de ses consommateurs, ...). Et, cette augmentation de performance devrait bénéficier à l'enseigne locataire, qui pourra admettre de payer plus pour un meilleur service.