

# LENÔTRE SES PETITS FOURS FONT UN FOUR

Austérité oblige, les entreprises taillent dans leurs budgets réception. Ce qui ne fait pas l'affaire du célèbre traiteur, contraint de trouver de nouvelles recettes de gestion.

LES PERTES  
S'ACCUMULENT  
DEPUIS TROIS ANS

2012  
**5,5**  
millions  
d'euros

2013  
**6,8**  
millions  
d'euros

2014  
**3,3**  
millions  
d'euros

RICHARD ALCOCK POUR CAPITAL



## QUELLE STRATÉGIE LA DIRECTION VA-T-ELLE SUIVRE? →

- 1 Céder des boutiques pour se recentrer sur les seules réceptions
- 2 Engager un plan social et sous-traiter une partie de la fabrication
- 3 Garder toutes les activités avec leurs effectifs, mais les rationaliser

→ LENÔTRE A CHOISI LA STRATÉGIE

3

## FAUCHON LUI A SOUFLÉ ROLAND-GARROS

**C**ela ne s'invente pas. Les ateliers Lenôtre sont installés à... Plaisir, près de Paris. Et dès 6 heures du matin, c'est le branle-bas de combat. 350 cuistots s'activent. En sous-sol, des dizaines de petites mains épluchent les légumes frais, découpent les pièces de viande... A l'étage, une trentaine se chargent des chocolats, une quarantaine s'occupent des entremets et macarons, alors que «la ruche» assemble les petits-fours. Toujours avec un certain goût de la sophistication : la glace à la poire est confectionnée avec les récoltes du Potager du roi (Versailles), les amandes sont caramélisées dans des cuves en cuivre... «Notre ADN, c'est la qualité, assure fièrement le DG, Laurent Le Fur. La maison peut devenir une machine de guerre, mais cela demande une gestion très rigoureuse, sinon elle se grippe facilement.»



PHOTOS: SCHEIN/COSMOS, SP

Gaston Lenôtre, disparu en 2009, a ouvert sa première boutique parisienne en 1957.

**SON PROPRIÉTAIRE**, le groupe Sodexo, en sait quelque chose : depuis que le cantinier s'est offert le traiteur en 2011, il déguste ! Pour ce qui est du prestige, rien à redire : brigade de stars (Guy Krenzer, Michel Roth...) et activités VIP (boutiques dans les quartiers chics, réceptions dans les ministères)... tout y est ! Mais côté financier, il n'est pas à la fête : en trois ans, le traiteur a cumulé plus de 15 millions d'euros de pertes, pour un chiffre d'affaires avoisinant 100 millions d'euros en 2014. «Cette année, pour la première fois, l'entreprise va gagner de l'argent», assure la fille du fondateur de Sodexo, Nathalie Bellon-Szabo, directrice générale de Sodexo Sports et Loisirs. Un incontestable mieux, insuffisant toutefois : l'actionnaire a dû remettre la main à la poche et recapitaliser sa filiale.

Lenôtre, c'est pourtant une belle histoire. Celle d'un pâtissier normand, Gaston, venu tenter sa chance à Paris en 1957. Il ouvre une boutique rue d'Auteuil, rencontre très vite le succès, inaugure alors une activité de réception, ouvre des magasins à l'étranger... Le développement est audacieux. Un peu trop : au milieu des années 1980, déjà, Gaston doit appeler le groupe Accor à la rescousse. «Nous avons lancé un plan d'économies, rationalisé l'organisation et relancé le commerce jusqu'à obtenir le contrat de la Coupe du monde de football de 1998 !», raconte un ancien. Dans les années 2000, Lenôtre recommence à investir, rachetant des boutiques Fauchon, multipliant les partenariats à l'international... L'histoire se répéterait-elle ? «Quand nous avons racheté l'entreprise à Accor en 2011, elle était dans une situation difficile, très endettée», assure Nathalie Bellon-Szabo. Choc des cultures sans doute, le groupe met en tout cas du temps à prendre les choses en main. «Nous ne voulions pas être brutaux, reprend l'actionnaire. La priorité était de préserver les talents, maintenant nous appliquons nos qualités de gestionnaire.» Premier chantier : l'activité de réception, un segment fragilisé depuis 2008. Entreprises privées et institutions publiques, toutes ont réduit leurs frais de bouche. Voyez plutôt : pour son cocktail du 14 Juillet, la mairie de Paris négocie champagne et petits-fours gratuits contre une mise en avant du fournisseur ! En outre, la concurrence s'est durcie. L'an passé, la maison Fauchon a ainsi soufflé à Lenôtre son contrat de 7 000 couverts à Roland-Garros. «C'était pourtant la première fois qu'elle participait à nos consultations», précise Bastien Laurichesse, à la Fédération française de tennis. «Le marché parisien devenant très concurrentiel, nous cherchons à organiser plus

d'événements à l'étranger», explique Laurent Le Fur. Surtout, Sodexo et Lenôtre font cause commune pour multiplier les contrats de restauration dans les stades : au cantinier, les repas du grand public ; au traiteur, le service réservé aux personnalités.

**AUTRE POINT NOIR** des dernières années : les boutiques. «La clientèle baissait de 5% par an», admet Laurent Le Fur. D'abord, l'offre était si abondante qu'elle en devenait confuse : des entrées, des plats froids, des viennoiseries, des gâteaux... Tous proposés quelle que soit la taille des boutiques, 90 ou 300 mètres carrés. «Nous avons clarifié la carte, avec 30% de recettes en moins, et adapté les assortiments aux espaces et aux quartiers», reprend le DG. Ensuite, certains prix étaient un peu difficiles à digérer en période d'austérité. Comptez 70 euros la Feuille d'automne, gâteau star de la maison, pour huit ou neuf personnes. Hors de question de raboter les étiquettes, mais la maison développe désormais des petits produits plus accessibles, comme un sachet de bretzels au chocolat à 6,50 euros, habilement installé près de la caisse. Résultat ? Deux des quinze boutiques restent menacées, mais la fréquentation serait globalement repassée dans le vert. Dernier sujet stratégique : faire le tri dans la myriade d'activités plus secondaires. La direction voudrait booster les business rentables, comme les licences avec les industriels - le cuisinier développe des produits pour Labeyrie, Bridor (Groupe Le Duff) et Barry Callebaut - ou l'école de formation. Celle-ci accueille déjà 3 000 professionnels par an. A l'inverse, Sodexo réfléchit à solder des activités moins porteuses, comme la livraison de plateaux-repas ou les catalogues de cadeaux d'entreprises. «Rien n'est tranché, dit Nathalie Bellon-Szabo. Mais la dynamique est là.» Alors... ☺

Sa bûche Hermès

130  
EUROS

