

# Pour la première fois, **FLUNCH** flanche

Les cafétérias souffrent, bousculées par le boom des fast-foods et des sandwicheries. Le leader du secteur lui-même doit prouver que son concept n'est pas dépassé.



## QUEL PLAN DE RELANCE LE NOUVEAU DG VA-T-IL CHOISIR? ➔

### SCÉNARIO ①

Tourner le dos à la formule vieillissante des cafétérias

### SCÉNARIO ②

Baisser les coûts et fermer les restaurants non rentables

### SCÉNARIO ③

Diversifier le service avec du drive-in, du traiteur...



FLUNCH A CHOISI LES SCÉNARIOS

2

et

3

**F**luncher» en voiture, ça vous dit? Dès septembre, à Englos, dans le Nord, et à partir de cet hiver partout en France, ce sera possible. Car les fameuses cafétérias du groupe Mulliez (magasins Auchan) vont passer au drive-in. De quoi réjouir les fans du jambon rôti sauce mûre et des légumes à volonté. On les rassure, ils n'auront pas à faire passer par leur portière un plateau-repas en équilibre. «Ils commanderont depuis chez eux avec une application ou grâce à des bornes installées sur les parkings des centres commerciaux», précise le directeur général du groupe Agapes, Olivier Descamps. Nommé en septembre dernier, cet expert du marketing espère pouvoir généraliser la formule «drive» dans tous ses restaurants d'ici l'Euro 2016.

**NE NOUS Y TROMPONS PAS.** Si la chaîne vedette de ce groupe multi-enseignes (Flunch, mais aussi Pizza Paï, Les 3 Brasseurs et O'Sushi) se réinvente, c'est que son business model flanche. Elle n'est pas la seule, d'ailleurs. Toutes les cafétérias dégustent, avec des ventes en repli de 3,3% l'an dernier, selon le cabinet d'études Xerfi. Mais avec son gigantesque parc de 266 restaurants (dont 91 en franchise), Flunch a particulièrement souffert. Selon nos informations, la fréquentation y a chuté de 8% en 2013 et encore de 3,8% sur le dernier exercice, tombant à 41,3 millions de clients à surface comparable. Olivier Descamps préfère mettre en avant des chiffres plus flatteurs - tenant sans doute compte des 15 restaurants ouverts en franchise entre 2012 et 2014 - et annonce une clientèle stable en 2013 et 2014 à 55 millions de clients (pour un chiffre d'affaires total de 600 millions d'euros). Si le DG concède que la «rentabilité a

connu une baisse», il se refuse à entrer dans les détails. On le comprend : 92 cafétérias seraient dans le rouge sur les 175 que le groupe détient en propre.

À l'origine, la chaîne était pourtant une vraie cash-machine, imaginée par un expert en la matière, Gérard Mulliez. Le très secret épicier du Nord a eu l'idée géniale d'importer la cafétéria en France dès 1971 pour que les clients d'Auchan puissent se restaurer sans quitter ses zones commerciales. La vie Auchan, du matin au soir, un rêve! En soi, le concept de self-service a plein d'avantages. Plats préparés à l'avance, équipes modulables, capacité d'accueil très élastique - le plus gros Flunch, à Villeneuve-d'Ascq, près de Lille, peut honorer jusqu'à 1 500 couverts : il offre au final un rapport qualité-prix idéal pour les familles. Certains viennent même y fêter leur anniversaire à moindres frais. Carrefour, Casino, Leclerc... Les concurrents n'ont pas tardé à copier Auchan, implantant eux aussi leurs selfs au plus près de leurs hypes.

**CE QUI A FAIT LA FORCE** des cafétérias pendant longtemps est devenu leur principal handicap. «Elles sont dépendantes des horaires des galeries commerciales, ce qui les empêche d'ouvrir le dimanche et le soir», souligne l'ancien directeur général d'Autogrill en France, Vincent Monnot. Autrement dit, elles doivent se contenter de six services par semaine pour amortir leurs frais de fonctionnement. En outre, les temples de la consommation que sont les hypermarchés et leurs galeries, où sont implantés 80% des Flunch, ont moins la cote. «Si les magasins autour ne donnent pas envie, comment voulez-vous remplir un restaurant?», s'interroge la déléguée CGT de Flunch, Marie-Josée Bienvenu. Cinq établissements devraient d'ailleurs fermer leurs portes cette année. «Même

PHOTO POR/MAXPPP/DR. SAGA PHOTO



dans les mauvaises passes, il faut continuer d'être offensif», assure Olivier Descamps, qui a mobilisé 10 millions d'euros pour améliorer l'existant et ouvrir de nouveaux points de vente sur des zones stratégiques : entrées de grandes villes ou aires d'autoroute (20 Flunch de ce type existent déjà).

Second problème, le concept même de cafétéria a pris un coup de vieux. «Les gens vont moins au restaurant et, quand ils y vont, c'est pour vivre une expérience originale, avec un service personnalisé, pas une offre qui leur rappelle la cantine», analyse Vincent Monnot. Quant à ceux qui veulent déjeuner rapidement, ils privilégient les fast-foods et la vente à emporter. Sur ce créneau, l'offre est devenue pléthorique. «En quatre ans, le nombre d'opérateurs a bondi de 25% alors que le marché global de la restauration n'a augmenté que de 0,4%», calcule Olivier Descamps. Le pauvre doit même affronter le rayon snacking des hypermarchés Auchan, avec les salades-repas et les Pasta-Box. Un comble!

**POUR RELANCER LA MACHINE,** le nouveau DG compte jouer sur trois leviers, identifiés lors d'une étude qualitative récente auprès des clients. Le prix, d'abord. La chaîne

LE TOP DES ENSEIGNES



4,6  
MILLIARDS  
D'EUROS



800  
MILLIONS  
D'EUROS



600  
MILLIONS  
D'EUROS

Chiffre d'affaires 2014 en France

PHOTOS: FOTOLIA - MAXPPP/DR - SP



Thierry Mulliez, 60 ans, préside depuis peu le pôle restauration de la galaxie familiale.

vient de lancer une formule à 9,95 euros le midi qui a séduit déjà près d'un quart des habitués. Et pour reconquérir les familles, elle a mis en place une formule enfant ultracompetitive à 3,95 euros, «soit 5 centimes de moins que le Happy Meal de McDonald's», se félicite le patron. «Avec ses légumes à volonté, Flunch surfe également sur la mode du bien-manger à prix réduit, ce qui est plutôt bien vu», ajoute, beau joueur, Michel Morin, président du conseil de surveillance des restaurants Léon de Bruxelles.

**LA RÉDUCTION DES COÛTS** initiée par l'ancien DG de Flunch, Vincent Lemaître (désormais directeur général du Groupe Flo), a été poursuivie. «Avant de partir, en septembre dernier, il a fait une bonne partie du ménage en poussant une vingtaine de cadres vers la sortie et en renouvelant un à un les appels d'offres», croit savoir le journaliste indépendant Bertrand Gobin, bon connaisseur de la galaxie Mulliez. Marie-Josée Bienvenu, de la CGT, confirme le tour de vis. «Il n'y a pas eu de plan social, mais toutes les succursales ont dû réduire leurs frais de personnel.» Et de regretter le manque de bras dans son restaurant de Fontenay-sous-Bois (94), avec seulement douze personnes

à midi, «quand il en faudrait au moins deux de plus pour assurer un service irréprochable». Le coup de rabet n'a pas été anodin. L'effectif, d'environ 10 000 salariés il y a cinq ans, est passé à 6 900 postes selon les chiffres fournis par la direction. La majorité du personnel est en CDI, mais la plupart des employés travaillent à temps partiel, 25 heures par semaine. Le dernier levier consiste à imaginer de nouveaux concepts ou services, comme l'indique le plan de développement 2025. C'est Flunch Drive, on l'a vu. Une offre traiteur et une dizaine de Flunch Café au format plus petit seront également lancés dans les prochains mois. La concurrence va être rude car Casino Restauration vient justement de signer un partenariat avec Starbucks. Ce contrat prévoit l'ouverture, à partir de la fin 2015, de salons de café Starbucks au sein des hypermarchés Géant et des supermarchés Casino à travers toute la France.

**LE RECENTRAGE** sur l'Hexagone est une priorité pour Flunch, ses escapades à l'étranger s'étant quasiment toutes soldées par des échecs cuisants. La nouvelle équipe compte enfin séduire un nouveau public grâce à la publicité. Pour orchestrer ce qu'il appelle «le grand

**9,70 €**  
**LE TICKET MOYEN**

**216** | **20**  
RESTAURANTS EN ZONE COMMERCIALE | RESTAURANTS SUR AUTOROUTE

**25 heures**  
**LE TEMPS DE TRAVAIL PAR SEMAINE D'UN SALARIÉ EN RESTAURANT**

**400 à 600**  
**CLIENTS POUR UN SERVICE DU MIDI**

**RÉMUNÉRATION DE 60% DU PERSONNEL 9,85 EUROS/HEURE**

**5,7 millions d'euros**  
**TOUCHÉS EN 2014 AU TITRE DU CICE**

retour de Flunch à la télévision», Olivier Descamps a mis fin, en décembre dernier, au contrat de l'agence Do How, qui gérait le budget pub de la marque depuis 1991. La nouvelle enveloppe de 7 millions d'euros - «la plus grosse des cinq dernières années», indique le directeur général - a été confiée à l'agence parisienne Les Gros Mots, qui œuvre aussi pour Brioche Pasquier et le Puy du Fou. En se creusant les méninges, ses créatifs ont d'ores et déjà trouvé un slogan frappé au coin du bon sens : «Il n'y a que chez Flunch qu'on peut fluncher.»