

## PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE

---

### Guillaume LECOMTE, Directeur Général d'Agapes Restauration



**AGAPES**  
RESTAURATION

**Guillaume LECOMTE,**  
Directeur Général d'Agapes Restauration

**Guillaume LECOMTE, vous êtes Directeur Général d'Agapes Restauration, pouvez-vous nous rappeler quelles sont vos enseignes, le nombre de points de restauration, en France et à l'étranger ?**

Nous avons six enseignes : Flunch, Trois Brasseurs, Il Ristorante, Salad & Co, So Good et Pizza Pai.

385 restaurants, 70 % exploités en succursales et 30 % en franchise.

90 % de notre chiffre d'affaires est réalisé en France mais nous sommes également présents au Canada, en Italie, au Brésil et au Luxembourg.

Enfin, nous avons une usine agroalimentaire qui produit de la charcuterie alsacienne : Festein d'Alsace à Obernai.

Nos restaurants servent 60 millions de clients par an. Les Français se restaurent au moins une fois par an chez nous !

Notre chiffre d'affaires annuel se situe autour d'un milliard d'euros TTC.

#### **Combien de salariés employez-vous ?**

Un peu plus de 10.000 collaborateurs travaillent dans nos enseignes, dont 60 % sont des femmes. Nous sommes présents presque partout en France, dans les centres-villes, les centres commerciaux, les périphéries des villes et ceci depuis plus de quarante ans.

**La situation actuelle est une crise jamais rencontrée. La restauration est particulièrement impactée compte tenu des mesures de distanciation et la poursuite de la fermeture jusqu'au 20 janvier au moins. Comment analysez-vous la situation ? Quelles sont vos inquiétudes ? Dans quelle situation votre entreprise est-elle en ce début décembre après deux périodes de confinement ?**

Nous avons été surpris de devoir refermer nos activités lors du second confinement. En effet, nous avons tout organisé pour sécuriser nos collaborateurs et nos clients dans le cadre d'un protocole sanitaire efficace.

Le secteur de la restauration a été très touché par le premier confinement. Cet été nous avons retrouvé 80 % de notre chiffre d'affaires, c'était compliqué mais plutôt encourageant compte tenu des circonstances particulières et des contraintes de réouverture.

Nous étions prêts pour attaquer la fin de l'année avec des collaborateurs motivés et des offres adaptées. Il faut savoir que cette période est une des plus importantes pour nos marques et le secteur en général.

Le mois de décembre quant à lui est le mois le plus fort de l'année.

C'est très différent du premier confinement car tout d'abord nous encaissons le choc du premier confinement, puis il s'agissait d'une période plus calme de janvier à avril.

Pour nous, acteurs de la restauration, fermer nos salles revient à nous faire perdre quasiment 100 % du chiffre d'affaires. Notre situation est sensiblement différente de celle de la restauration rapide qui peut s'appuyer sur le drive pour récupérer une partie du chiffre d'affaires perdu en salle.

Bien entendu nous avons développé le click & collect, la vente à emporter, en particulier dans les lieux où il reste du flux, mais c'est une activité qui reste marginale et qui nous permet de réaliser 5 à 10 % du chiffre d'affaires maximum. C'est une activité qui est très loin de couvrir nos frais fixes incompressibles qui dépassent 20 % du chiffre d'affaires et ce, malgré la mise en chômage partiel des équipes.

**Le gouvernement a mis en place des dispositifs, notamment le fonds de solidarité, l'aide sur les loyers, mais très peu pour les entreprises plus grandes à part le chômage partiel. Cela signifie-t-il que les réseaux comme le vôtre peuvent franchir cette crise sans précédent sans aide de l'Etat ?**

Notre volonté première est d'apporter notre participation pour trouver une solution à la crise sanitaire majeure que nous vivons, notamment en protégeant nos collaborateurs et nos clients et grâce à des protocoles adaptés

Nos collaborateurs sont par conséquent en chômage partiel, nous savons que la situation est complexe et que l'enjeu est d'en sortir au plus vite.

Pour nous restaurateurs, l'état d'esprit est celui de l'inquiétude pour nos métiers vis-à-vis de la situation économique et du risque de défaillance. L'incertitude sur la reprise et les conditions associées ajoutent de la crainte dans un climat anxiogène pour tous.

Le gouvernement a annoncé une fermeture jusqu'au 20 janvier 2021 au moins, mais sans certitude précise.

Cette incertitude est difficile à gérer pour une activité comme la nôtre avec 10.000 collaborateurs à garder en énergie et des centaines de restaurants. On ne s'arrête pas ou on ne rouvre pas si facilement, il y a des approvisionnements à prévoir, la gestion de stocks, c'est toute une machine qu'il faut relancer et tout un écosystème de la fourche à la fourchette qui est percuté.

Au pays de la gastronomie, les différentes crises successives (Gilets jaunes, grèves SNCF, crise sanitaire...) ont profondément affecté la venue des clients, des séquences loisirs et des touristes. Aujourd'hui, le télétravail affecte fortement la restauration du midi. Nous fonctionnons le midi avec les actifs, avec les familles et les happy hours le soir, et le week-end avec une clientèle mixte. Quel pourcentage de la clientèle du midi aurons-nous perdu si le taux de télétravail reste élevé à l'issue de la crise ?



©restaurant.flunch.fr

Nous l'avons constaté entre les deux confinements nous avons perdu entre 20 et 30 % de la clientèle du midi du fait du télétravail. Si cela devait perdurer c'est le modèle économique de la restauration du midi qui est remis en cause.

De la même manière, la restauration ne peut fonctionner avec un couvre-feu.

Pour rouvrir, il faut définir des conditions compatibles avec le métier de la restauration.

Nous devons raisonner en trois phases :

1. tenir économiquement le temps des fermetures imposées en gardant nos équipes engagées et en profiter pour nous réinventer,
2. définir avec les instances officielles les conditions de la réouverture (séquences, aides...) et le rétroplanning,
3. reconstituer notre trésorerie pour assurer la survie de tout le secteur.

Tenir alors que nous sommes fermés impose des aides de l'Etat à la hauteur de la situation. Les aides mises en place à travers le fonds de solidarité à hauteur de 20 % du chiffre d'affaires vont dans le bon sens mais elles ne fonctionnent pas avec les entreprises dont les restaurants dépendent de holding. Ces aides sont en gros limitées au SARL.

Le gouvernement parle d'aider toutes les entreprises fermées sans exception mais la fixation de seuil ou de plafond à 200.000 euros montre que malheureusement ce n'est pas encore le cas. Il faut absolument y parvenir, c'est une question de survie.

Sur la question des loyers par exemple, un crédit d'impôt a été mis en place au profit des bailleurs mais cela ne répond pas à notre situation, à notre durée de fermeture. Les dispositifs ne s'appliquent que jusqu'à 5.000 salariés, nous sommes pénalisés parce que nous en employons 10.000 ! Pour assurer la survie des établissements ce dispositif n'est ni assez incitatif, ni assez contraignant pour les bailleurs.

Ne parlons même pas des assureurs qui sont totalement absents. Est-ce normal dans une telle période, avec de telles pertes d'exploitation ?

## **De quel type d'aide souhaiteriez-vous bénéficier ? Avez-vous le sentiment que l'Etat comprend la situation des grands réseaux de restauration à table ?**

Notre situation de réseaux de restaurants n'est pas prise en compte. Il est probable que notre solidité soit surestimée.

Nos charges fixes, celles que nous payons aujourd'hui même fermés, sont supérieures à 20 % de notre chiffre d'affaires. C'est factuel !

Quelle entreprise, quel que soit le secteur dans lequel elle exerce, peut durablement supporter une telle situation ? Aucune !

Nous demandons que les aides à hauteur de 25 % du chiffre d'affaires soient confirmées, et ce pour toute la durée de la fermeture réglementée, pour toutes les entreprises de la restauration, quelle que soit leur taille et leur organisation juridique. C'est un impératif de survie.

Lorsque nous rouvrirons, nous n'avons pas de crainte sur le protocole sanitaire car il a été très bien mis en place notamment grâce aux syndicats de la restauration. Mais il y a les effets de jauge. Une personne pour 8 m<sup>2</sup> n'a pas de sens dans la restauration.

Par ailleurs, le couvre-feu est compliqué à gérer. Dès que nous ouvrons nous avons besoin d'une structure complète de collaborateurs, de management qui est toujours présente dans les coûts même si l'on ferme plus tôt. Il est impossible de fonctionner avec 100 % des coûts si le chiffre d'affaires n'est que de 70 %. Une fois ouverts, le chômage partiel ou de longue durée ne nous aide plus.

Lorsque nous rouvrirons, nous devons reconstituer notre trésorerie.

Nous proposons que l'Etat décide comme l'ont fait l'Allemagne et le Royaume Uni par exemple, d'une baisse de la TVA à 5,5 % sans contrepartie sur l'année 2021 avec une clause de rencontre régulière avec l'Etat pour faire le point de la situation des entreprises. Le gouvernement doit nous accompagner fortement si nous ne voulons pas multiplier les fermetures, les pertes d'emplois. Malgré les aides, beaucoup d'entreprises ont déjà beaucoup grevé leur trésorerie. Il faut réduire les risques pour le secteur.

La restauration fait appel à beaucoup de main-d'œuvre, c'est un formidable ascenseur social. En cas de défaillance, les conséquences pour l'emploi seront très importantes.

Nous ne voulons pas être un secteur subventionné. Nous voulons juste retrouver l'exercice de notre métier pour être en capacité de contribuer à l'économie, créer des emplois, contribuer à la reconstruction post-Covid et redonner du bonheur à nos clients.

Cela fait 40 ans que nous employons des milliers de personnes, que nous contribuons à la société, nous investissons 50 millions d'euros chaque année. Le secteur de la restauration est vital pour notre société, pour les territoires, nos villes et nos villages, cela ne peut pas être un secteur sacrifié. Les aides doivent très rapidement être étendues à tous.

Si nous devons rester fermés, alors nous devons être aidés à la hauteur des conséquences.



@sogood.fr

**Suite aux annonces du Président de la République, les restaurants restent fermés au moins jusqu'au 20 janvier, par ailleurs une jauge d'une personne pour 8 m<sup>2</sup> n'a pas de sens dans la restauration, les chiffres d'affaires après ouverture seront très dégradés lors de la réouverture ? Que souhaitez-vous dire aux bailleurs ? Comment traiter le sujet des loyers en 2021 voire en 2022 le temps d'un retour à la normal de la vie des Français ?**

On le sait notre activité sera durablement impactée par l'application des mesures de distanciation et les conséquences de la crise (télétravail, absence de touristes...). Ce n'est pas une hypothèse, c'est une certitude.

Quel acteur peut payer 100 % de ses charges lorsqu'il réalise un chiffre d'affaires dégradé ? Aucun.

Avec les bailleurs, il est urgent de travailler à une adaptation durable des loyers à la réalité de nos chiffres d'affaires. Il en va de la survie des exploitations.

**Dans quel état d'esprit sont vos équipes dans une période aussi compliquée, qu'avez-vous envie de leur passer comme message ?**

Nos équipes restent conquérantes, elles ont envie de reprendre. Nos collaborateurs sont habitués à s'occuper des clients chaque jour, c'est un métier de femmes et d'hommes. Nous aimons les clients, les recevoir, leur faire plaisir.

Au sein des enseignes nous avons organisé des communautés, mis en place de la co-construction sur des projets. L'objectif est de garder le lien durant cette période si particulière.

**Pour conclure, un message pour les pouvoirs publics dans le but de sauver un maximum de restaurants et d'emplois**

Élargissons les aides à toutes les entreprises de restauration et accompagnons la réouverture par une baisse de la TVA sans contrepartie dès la réouverture !

Il faut sauver ce merveilleux secteur de la restauration dans toute sa diversité ! ■



@ilristorante.fr