

Christian Buton, PDG, repreneur REAUTE CHOCOLAT

«Nous prévoyons d'ouvrir 15 nouveaux magasins en 2016 et de retrouver le niveau de 650 000 euros de CA en moyenne par point de vente.»



Pourquoi avez-vous décidé

de reprendre l'enseigne Réauté Chocolat et ses usines ?

Parce que c'est mon métier de base. J'ai commencé dans la pâtisserie à Nantes et c'est un métier qui me plaît. Je me reconnais aussi dans le parcours de la famille Réauté. Enfin, je crois beaucoup dans le potentiel de son projet. Il y a eu des erreurs, mais nous allons apporter ce qui manquait, en termes de produits notamment.

Les produits de biscuiterie que vous allez ajouter aux gammes actuelles de chocolats seront-ils réservés aux magasins Réauté ou bien les trouvera-t-on aussi dans d'autres canaux de distribution (site Internet, grandes surfaces) ?

Ces produits seront bien réservés au réseau. Mais d'abord une précision : ce n'est pas CB Expansion, le groupe d'agro-alimentaire (et de biscuiterie), qui est désormais propriétaire à 100 % de Réauté Chocolat, mais notre holding familiale Montmartre Expansion à travers une société créée pour l'occasion.

CB Expansion n'est pas autorisé à vendre ses produits au réseau Réauté. J'ai en revanche relancé l'usine de Safort - l'usine historique de biscuits du fondateur, Roland Réauté, - en y créant 8 emplois. Ce qui me permet de proposer 12 nouvelles références (basées sur d'anciennes recettes Réauté) pour enrichir l'offre des magasins. Nous avons investi 1 million d'euros dans cette opération. Je précise qu'il n'y aura pas de quota d'achats obligatoires pour les **franchisés**. C'est inutile. Ils sont très demandeurs.

Concernant les chocolats eux-mêmes, un effort sera-t-il fait, notamment en vue d'un renouvellement plus fréquent des collections de produits et d'une amélioration du packaging ?

Tous les quinze jours, nous proposerons une nouvelle référence (les truffes - revisités - en novembre, etc.) Le **marketing**, lui, sera revu en 2016.

En revanche, nous modifions dès maintenant le décor du point de vente. Qui



sera beaucoup plus

lumineux.

Avec du blanc et des couleurs crème. Ceux qui ont vu les photos du nouveau magasin de Creil qui ouvre le 16 octobre sur 260 m² ont été convaincus. J'ai déjà reçu trois offres de rachat de la part de **franchisés Réauté** !



Mais je vais attendre un peu avant de vendre ce magasin. Je souhaite en effet démontrer que les succursales ouvertes fonctionnent avant de les céder à des **franchisés** (dans la perspective d'un réseau comptant un tiers de succursales au maximum). Je serai fixé très rapidement sur la validité de ce nouvel **agencement**. Si, comme je le pense, la démonstration est probante, les **franchisés** l'adopteront certainement.

Quelles seront les conséquences de ces modifications - de l'offre produits et du décor des magasins - sur les chiffres d'affaires ? Le CA moyen d'un magasin du réseau était de 650 000 euros en 2013, combien visez-vous pour 2016 ?

Les chiffres obtenus depuis deux mois et demi sont éloquentes. Déjà, sur l'ensemble des magasins, nous avons retrouvé le niveau de 2014, alors que le réseau avait perdu 15 % entre le début de l'année et le 1er juillet (date de la **reprise** de l'entreprise). Mais nos deux magasins-tests sont, eux, 10 % au-dessus des autres. Quant au niveau de 650 000 en 2013, il était grevé par les 8 succursales que j'ai fermées. C'est un niveau que l'on atteindra à nouveau en 2016 et qui permettra aux **franchisés** de se rémunérer convenablement.

Quel sera le taux de marge pour les franchisés ?

Pour l'instant, il est inchangé. La question est assez compliquée et nécessite de modifier le **contrat de franchise** et les conditions générales de vente (qui ne peuvent l'être qu'à la fin de l'exercice, en avril prochain). La question est donc reportée pour les anciens produits. (Pour les nouveaux, je peux vous dire que le taux pratiqué intéresse beaucoup nos partenaires). Je pense toutefois que nous pourrions accorder un point de mieux (37,5% actuellement.)

En outre, nous nous sommes entendus avec l'avocat des **franchisés** sur le fait que nous allons présenter tout cela de façon beaucoup plus claire et transparente que précédemment. Enfin, ces conditions seront les mêmes pour les succursales, qui sont aussi nos clients et doivent être également des centres de profit.

Que changez-vous en termes de redevances, d'assistance, de structure de dialogue ?

Le **contrat** est inchangé sur la question des **redevances**. En revanche, nous essaierons d'aider nos partenaires pour créer un poste d'apprenti, par exemple. Nos aides porteront aussi sur la logistique. Avant, les livraisons d'été n'avaient lieu qu'une fois par mois pour 8 000 euros, nous passerons à une fois par semaine pour 2 000...

Nous comptons actuellement quatre **animateurs réseau**. Nous renforcerons cette équipe d'un nouvel entrant dès que nous aurons ajouté une dizaine ou une douzaine de magasins nouveaux.

Enfin, nous allons relancer le **Comité d'enseigne** qui avait été mis en sommeil suite aux tensions intervenues. Je le présiderai. Brigitte Réauté, qui a intégré le Comité de direction, sera à mes côtés.

Combien comptez-vous ouvrir de nouveaux magasins en 2016 ?

Nous n'allons pas ouvrir pour ouvrir. Nous ne sommes pas dans une course aux ouvertures. Nous comptons avancer sereinement. Nous prévoyons 15 nouveaux



magasins en 2016, en succursale ou en **franchise**. Ce n'est pas un objectif, c'est une prévision. C'est à dire que nous en ouvrirons entre 10 et 20 selon les circonstances. Sur les 25 **franchisés**, plus de la moitié nous ont déjà demandé d'ouvrir une deuxième ou une troisième unité...

Allez-vous faire évoluer le profil des candidats que vous recherchez ?

Je vais prendre le temps d'analyser ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. Pour l'instant, je n'ai pas assez de recul et ne souhaite pas prendre de décision à l'emporte-pièce.

Éviterez-vous à l'avenir d'ouvrir trois magasins sur une même ville comme à Caen, de vous implanter loin de vos bases, ou encore dans des villes où des franchisés sont déjà implantés? Éviterez-vous les retails parks ? Quelle taille de ville visez-vous ?

Je n'ai pas de préférence dans ce domaine. Il y a un minimum, bien sûr. Mais même dans une petite ville de 12 000 habitants comme Pornic, un magasin **Réauté** peut très bien réussir. Pour les retails parks, je serai prudent.

Concernant l'ouverture de plusieurs points de vente sur une même ville, cela dépendra évidemment de sa taille. A Paris ou à Lille, nous pourrions sans doute ouvrir trois magasins... A Caen en effet, c'était une erreur. J'en ai d'ailleurs fermé un. Pour les villes éloignées de nos bases (où j'ai fermé quelques succursales qui étaient trop petites), ce n'est pas un problème. Si je peux ouvrir à Toulouse, je n'ai pas d'état d'âme. Avec notre logistique, nous pouvons aller loin...

Quant aux villes où un **franchisé** est déjà en place, bien sûr, je n'ouvrirai une succursale qu'avec son accord.

N'est-ce pas un peu paradoxal de confier en partie à la direction précédente la recherche des emplacements dans la mesure où certains de ses choix ont été pour le moins contestés par une partie des franchisés en tout cas ?

C'est celui qui signe le chèque qui décide. Je leur demande simplement de m'informer. Et puis vous savez, quelqu'un qui a fait des erreurs sait peut-être aussi comment ne pas les renouveler...