



Patrick Gargula est le nouveau pilier de Lyovel

Le Président de la société de gestion depuis le 27 mai dernier a reçu la Rédaction de DA Mag dans ses nouveaux locaux de Rueil-Malmaison (92). Cette rencontre a été l'occasion de rappeler l'esprit de Lyovel et de décrire une feuille de route placée sous le signe de la croissance rentable.

Votre parcours professionnel est riche d'expériences variées. Quelles en sont les principales étapes ?

Après avoir occupé différents postes financiers, j'ai rejoint Sodexo en 1990 pour y être successivement Responsable de l'activité de tourisme fluvial puis Directeur général de Sodexo Chili pendant cinq ans avant de retourner au siège comme Directeur des systèmes d'information du groupe. En 2004, j'ai décidé de quitter Sodexo pour créer mon entreprise de restauration automatique. Cette idée a germé lors d'une rupture du tendon d'Achille qui m'a

envoyé à la Clínica Alemana de Santiago du Chili. Aux urgences, j'ai été frappé par le nombre de personnes dans l'impossibilité de se restaurer. Ce qui ne semblait être qu'une anecdote personnelle m'a conduit à créer la société O'Tomat après mon retour en France. Deux ans plus tard et une fois le concept de restauration automatique validé chez nos premiers clients, mon associé a repris la direction de l'entreprise qu'il a développée avec succès selon un positionnement favorisant une offre de produits frais haut de gamme.

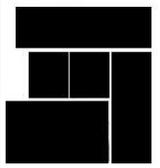
A la suite de quels événements avez-vous été nommé Président de Lyovel ? Après cette incursion dans la DA, j'ai travaillé pendant cinq ans chez Fraikin en tant que Dirigeant de la filiale française de location longue durée de véhicules utilitaires puis comme Directeur financier du groupe. En janvier 2013, j'ai rejoint le groupe Coser aux côtés de son fondateur. Jean-Claude Boyer avait décidé de vendre Lyovel pour se recentrer sur la restauration concédée et événementielle qui était l'activité historique du groupe familial. Ma première mission était de gérer cette cession. Après de multiples rebondissements, j'ai été en relation avec Montefiore. Le fonds d'investissements m'a alors proposé de m'associer à la reprise de Lyovel avec d'autres managers et d'en assurer la Présidence. Ayant apprécié le professionnalisme des équipes de Lyovel lors de la création d'O'Tomat puis au sein du groupe Coser pendant le processus de vente, j'ai accepté ce challenge.

Quel bulletin de santé de Lyovel dressez-vous ?

Avec un parc de 14 000 équipements freestanding et 6 000 machines OCS et fontaines à eau, son chiffre d'affaires 2013 net de redevances clients est légèrement inférieur à 60 millions d'euros HT. Saine et bénéficiaire, cette entreprise dispose d'une culture fami-



« Avec des équipes de terrain, une organisation logistique performante, le sens du détail et une gestion financière rigoureuse, la somme des compétences nécessaires à la DA est une bonne synthèse de mes expériences professionnelles »



Golf, bridge et généalogie

Cet ingénieur de formation et père de trois enfants a longtemps occupé le poste d'avant-centre sur les terrains de football, jusqu'à ce qu'il soit stoppé par une rupture du tendon d'Achille. Suite à cet épisode à la fois douloureux et riche d'enseignements, ce fervent supporter du RC Lens s'est tourné vers le golf « sans résultat probant mais avec beaucoup d'humilité et un réel plaisir. » Par ailleurs, Patrick Gargula joue régulièrement au bridge et se passionne pour la généalogie. « En exploitant les sites collaboratifs et en consultant les archives départementales numérisées, Internet permet de remonter dans le temps et de retrouver ses ancêtres ».

liale que je m'attèle à préserver même si la famille Boyer a cédé l'intégralité du capital. Cette culture est une force pour nos 500 collaborateurs attachés à entretenir des relations de proximité avec nos clients répartis dans le Nord, en Normandie, en Picardie, en Ile de France et dans le Centre.

Montefiore détient 96 % du capital de Lyovel et le management auquel vous appartenez, 4 %. Entre résultats financiers, services apportés aux clients et prestations proposées aux consommateurs, comment s'équilibrent vos priorités ?

Pour satisfaire les forces en présence et malgré des attentes parfois divergentes, la seule stratégie possible est la recherche de croissance rentable. Pour résumer ma vision de la croissance rentable, je ferais volontiers l'analogie avec un « tabouret à trois pieds ».

Clients, salariés et actionnaires doivent ensemble assurer la stabilité de l'entreprise. La croissance rentable passe d'abord par la croissance organique générée par des offres en phase avec les différents segments de clients. Si des opportunités se présentaient, nous aurons recours à la croissance externe mais sous réserve de conditions financières raisonnables et de proximité avec les dirigeants concernés, car le volet financier ne doit pas occulter l'aspect humain. Ce supplément d'âme est vraiment le signe distinctif de Lyovel !

Outre ce supplément d'âme qui vous anime, quelles sont les spécificités de Lyovel ?

Au fil du temps, l'entreprise a développé un véritable savoir-faire pour conseiller ses clients et leur apporter des prestations qualitatives. Sur le terrain par exemple, nos équipes interviennent de façon personnalisée en matière d'aménagement des espaces de pauses donnant une totale satisfaction aux consommateurs. Par ailleurs, nous travaillons en profondeur les chantiers relatifs au développement durable qui, avec le bien-être et la nutrition, constitue l'empreinte de Lyovel. Très tôt en effet, l'entreprise a intégré la récupération des déchets et l'utilisation de « mugs » au lieu de gobelets quand l'environnement le permet.

Comment analysez-vous la dévalorisation dans laquelle se trouve la profession ?

N'ayant pas une antériorité suffisante dans ce métier, mes jugements resteront prudents. Par contre, j'ai l'avantage d'avoir un regard neuf sur le fonctionnement du marché. Mon constat est qu'il est vraiment urgent de faire comprendre à nos clients qu'en DA, un café à 0,20 euro n'est pas le même que celui à 0,40. Je m'étonne aussi de l'écart entre les prix du café en DA et ceux en CHR alors qu'il est préparé avec exactement le même café en grains. Notre profession ne devrait-elle pas s'inspirer du virage négocié par les boulangers qui ont réussi à faire progresser leurs prix de vente ? En misant sur la qualité et des niveaux de prix différenciés par type de pains, ces hausses de prix sont acceptées par les consommateurs. Cette réussite donne matière à réfléchir !

Concrètement dans notre profession, les commerciaux doivent vendre autre chose

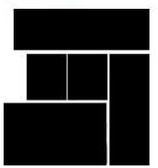
que du prix. A nous de proposer des offres différenciantes et de redonner du sens à nos prestations en défendant une approche qualitative. Ce n'est pas chose facile mais nous devons également faire preuve de courage et prendre des risques par exemple en répercutant les hausses de TVA aux consommateurs. Par ailleurs, j'ai appris chez Sodexo qu'avoir une stratégie, c'est avoir le pouvoir de dire non, quitte à se priver d'un marché. Quand on perd de l'argent sur un site et dans un métier de services tel que le nôtre, les prestations se dégradent et les équipes se retrouvent sous pression de façon stérile. A terme, personne n'est gagnant !

Au même titre que le développement durable, le bien-être et la nutrition dictent la stratégie de Lyovel. Comment intégrez-vous feelGood dans vos actions ?

Lyovel a été parmi les premiers acteurs à proposer des pommes, des produits allégés et des barres de céréales dans les automates, et nous sommes attentifs au déploiement de feelGood. En revanche, ce label doit rester piloté par NAVSA et les acteurs de la profession, sans intervention des Pouvoirs publics qui imagineraient des règlements ou des comités Théodule décrétant à notre place et à celle des consommateurs ce qu'il faut faire.

Quel regard portez-vous sur l'arrivée du titre restaurant en distribution automatique ?

L'acceptation des titres restaurant en DA est une bonne étape mais en l'état actuel du dispositif, les contraintes imposées à la profession sont tellement fortes et complexes que leur utilisation sera marginale. En dehors de quelques vitrines, je ne vois pas comment ce dispositif peut connaître un développement significatif. D'autant qu'il implique des investissements conséquents à mettre en parallèle avec notre intérêt économique. A date, j'avoue être très réservé sur le déploiement de ce moyen de paiement.



Comment résumeriez-vous aujourd'hui vos priorités ?

Pour emprunter la voie d'une croissance rentable, nous devons effectuer un travail marketing en profondeur pour mieux comprendre notre marché et identifier les offres pertinentes à mettre en place. Ensuite, nous devons nous tenir à cette stratégie et nous affranchir des appels d'offres peu rentables qui demandent à nos équipes des efforts inutiles. Nous sommes attachés à l'organisation de Darea et à la répartition géographique des 4 entreprises* qui constituent le ciment du groupement dans une profession qui continuera à s'organiser.

Enfin, je suis persuadé qu'en marge de la qualité de nos prestations, nous devons préserver la proximité avec nos partenaires et la fibre familiale qui anime nos équipes. Nous avons la chance d'appartenir à un fonds d'investissement dont l'approche correspond à notre état d'esprit ; une entreprise n'est pas (seulement) un tableau Excel, mais ses femmes et ses hommes contribuent à la création de valeur et au développement. ■



Dans le cadre de leurs prestations, les équipes de Lyovel apportent des conseils d'aménagement d'espaces sur-mesure

Propos recueillis par Sylvie Monzie

**Le groupement Darea comprend Lyovel, Cafés Merling, Codaralp et Dallmayr.*

