

REGARDS

DE



28 mai 2020

Pierre Brugère

Vice-président senior Sales & Marketing au sein du groupe Newrest

DIRIGEANTS

SUR LA

RELANCE



newrest

**Ma
wen
zi**

PARTNERS

Que faites-vous ?

Je m'appelle Pierre Brugère,

et je suis senior VP Sales & Marketing au sein du groupe Newrest. Fondé en 1996, Newrest est un acteur de la restauration collective, génère aujourd'hui près de 2 milliards d'euros de CA dans 50 pays, et emploie plus de 35'000 personnes. Notre métier, c'est d'être à la fois restaurateurs et logisticiens : nous préparons les repas, et nous sommes aussi en charge d'assurer leur mise à disposition dans un contexte opéra-

tionnel et logistique particulier. Nous intervenons donc dans 5 grands métiers : aérien, ferroviaire, restauration collective traditionnelle, bases vie, et concessions aéroportuaires et autoroutières. Petit parmi les gros, Newrest se veut flexible et dynamique, et notre culture d'entreprise nous garde de tout excès de confiance malgré notre croissance passée. Notre stratégie consiste donc à augmenter la résilience du groupe par une diversification vers des activités théoriquement moins exposées (telle la restauration collective), tout en gardant en tête que rien n'est jamais acquis.

Comment la crise a-t-elle impacté votre secteur ?

Nombreuses sont les compagnies aériennes qui sont, ou risquent d'entrer en faillite, même parmi les compagnies étatiques. Nous avons plus de 400 compagnies aériennes clientes, et il nous faut arbitrer selon l'exposition financière et géographique de nos clients. On sait déjà que pour certaines d'entre elles, la crise sera fatale. En Europe, et surtout en Afrique, on sait en outre que le redémarrage du transport aérien sera très lent, avec un retour à la normale des fréquences et des fréquentations respectivement attendus entre l'été 2021 et le printemps 2022.

Par ailleurs, si nous savions depuis le 11 septembre que l'aérien pouvait s'arrêter du jour au lendemain, la donne à cette fois-ci été la même dans tous les secteurs. Dans le ferroviaire, lorsque les trains reprendront, il sera sûrement difficile d'ouvrir les wagons bar tant que les restaurants seront fermés. Dans le secteur des extractions, il y aura peu d'activité tant que le cours du baril restera à des niveaux aussi bas. Théoriquement résiliente, la restauration collective, enfin, est elle aussi à l'arrêt.



Quelle a été la réaction de Newsrest ?

En termes RH, la situation est complexe compte tenu des spécificités locales, et notre première priorité a été d'assurer la sécurité des salariés là où ils étaient humainement à risque. Dans certaines zones, notre activité permet parfois de faire vivre des familles ou communautés entières, que nous souhaitons protéger. Nous avons donc très rapidement acté la baisse des rémunérations des dirigeants, afin d'offrir des minima de salaire à nos salariés. Il nous faut maintenant anticiper la phase de transition avant le retour à plein régime : quelle gestion sociale, quel mode de fonctionnement avec les organisations syndicales ?

D'autre part, l'une des forces de notre groupe est sa situation financière solide : dette faible, actionnariat stable, leverage ratio négatif... Il nous faut donc maintenir notre situation de cash. Notre premier focus a donc été de nous assurer du paiement de nos factures pour toutes les opérations d'avant crise. Il s'agit d'un énorme challenge : nous comptons plus de

1000 clients dans le monde dont les situations sont souvent très complexes. Qu'il s'agisse de recouvrement ou de développement de l'activité, notre stratégie doit donc tenir compte de leurs particularismes. Notre gestion de la reprise, entre maintien du lien et réaménagement des contrats, doit donc être très opérationnelle.

Sur le plan de notre modèle, enfin, nous ne prévoyons aucune évolution fondamentale liée à cette crise. Si nos 5 métiers ont été menacés, ceux les plus à risque sont peut-être ceux qui recèleraient le plus d'opportunités. Les questions que nous nous posons concernent plutôt un prolongement de notre stratégie de diversification.

UN PETIT MOT POUR LA FIN ?

Notre stratégie actuelle est en ligne avec notre ADN et notre histoire : nous sommes capables de prendre des risques et nous ne nous interdisons pas de faire des investissements industriels tout en maintenant une stricte orthodoxie en matière de ratios financiers.