

Stratégie

**Mezzo** di Pasta  
applique aux  
pâtes la recette  
du fast-food

**Emmanuel Guth** est le PDG de Mezzo di Pasta, devenu en huit ans le leader sur le marché français de la restauration rapide à base de pâtes

« Nous avons créé des franchises pour une expansion rapide »



PASCAL BASTIEN/FEDEPHOTO POUR « LE MONDE »

## Propos recueillis par Elodie Auffray

**E**mmanuel Guth, 38 ans, est PDG et cofondateur avec Denis Sutter, son ami d'enfance, de Mezzo di Pasta, un réseau de restauration rapide de base de pâtes. Précurseur et leader sur son créneau, Mezzo di Pasta s'est rapidement développé sur ce nouveau concept porteur à travers ses franchises, tout comme ses concurrents. La société comptait trois points de vente à Strasbourg en 2002 ; elle en a aujourd'hui 115 en France.

**Mezzo di Pasta a connu une croissance très rapide depuis sa création. Comment celle-ci s'est-elle déroulée ?**

Au départ, nous faisons tout sur place : cuisson, sauces, etc. Mais ce modèle était difficile à dupliquer. Nous nous sommes donc tournés vers les industriels.

**« En réaction [à la crise], nous n'avons pas diminué les prix mais proposé des produits d'entrée de gamme moins chers »**

Nous avons ensuite choisi de créer des franchises, qui permettent une expansion rapide. Notre croissance est tirée par le développement de notre parc mais, même à périmètre constant, nous connaissons de fortes augmentations d'activité. Ensuite, nous prévoyons une phase de stabilisation. Mais grâce au dynamisme du secteur de la restauration rapide, notre chiffre d'affaires devrait continuer de croître.

**De quelle façon comptez-vous poursuivre le développement de votre réseau ?**

Aujourd'hui, nous voulons renforcer notre développement en propre, via l'ouverture de succursales. Elles constituent actuellement de 10 % à 12 % de notre parc,

nous visons les 20 %.

Nous souhaitons en effet avoir un parc en propre, représentatif de l'ensemble, parce qu'il est important que le franchiseur maîtrise les clés de la réussite dans toutes les configurations qui peuvent se présenter, avant d'y envoyer ses franchisés.

En 2009, nous avons ouvert notre capital à un investisseur, à hauteur de 22,5 %, ce qui nous permet de nous positionner sur des emplacements plus qualitatifs. Dans les centres commerciaux et dans certains quartiers de villes, les implantations sont chères et nécessitent des fonds propres d'autant plus importants que l'on veut ouvrir beaucoup de restaurants.

Nous souhaitons également développer des partenariats forts. Nous avons signé fin 2009 avec Total. L'objectif est d'ouvrir quatre à cinq franchises par an sur les axes d'autoroute, à partir de 2011. Nous avons d'autres projets, dans des aéroports, des gares, etc.

Mezzo di Pasta vise 250 à 300 points de vente dans trois ans, la taille de la viabilité sur le long terme. Nous en ouvrirons trente-cinq cette année, cinquante en 2011. Pour tenir ce rythme et aller vite, l'une des possibilités est de racheter des petits réseaux de dix à quinze points de vente, pas forcément de restauration.

**A quelle concurrence devez-vous faire face ?**

Elle est de trois types. La plus forte est celle qui nous oppose aux autres réseaux de franchises, tels Francesca, Nooi ou PastaCosy. Ensuite, il y a les indépendants, et enfin, les industriels, qui développent des plats à emporter à base de pâtes, vendus en grande distribution. Cette dernière activité n'est pas tellement concurrente de la nôtre, car nous offrons autre chose : la fraîcheur, la composition à façon et, modestement, un moment de convivialité.

**Quel impact a eu la récession sur votre activité ?**

Malgré notre croissance, nous avons ressenti le repli de la consommation, qui a été particulièrement important dans les centres commerciaux et les centres-villes. Le « ticket moyen » du client de Mezzo di Pasta a baissé de 5 % à 10 %.

En réaction, nous n'avons pas diminué les prix mais proposé des produits d'entrée de gamme moins chers. Depuis notre création, nous n'avons enregistré qu'une seule fermeture, en septembre 2009.

**Que répondez-vous à un consommateur qui prétendrait que 5 euros pour 400 grammes de pâtes, c'est cher ?**

Ce qui coûte cher, ce n'est pas tant le produit lui-même que de le vendre dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris, à midi, en trois minutes, dans un lieu où l'on peut s'asseoir. Les loyers sont très élevés dans notre secteur d'activité, et le coût de la masse salariale est important, car il faut des employés nombreux, concentrés à un horaire précis, pour vendre beaucoup pour des petites sommes. Sur un cornet à 5 euros, le produit coûte aux alentours de 1,50 euro. Le loyer représente 0,50 euro, le personnel 1,50 euro. Au final, la marge brute tourne autour de 70 %, la marge nette autour de 10 %.

**Ne craignez-vous pas d'être confrontés à une lassitude du consommateur ?**

L'une des grandes forces de notre produit, c'est qu'il peut être mangé trois, quatre, cinq fois par semaine. C'est simple et sain. Il nous faut toutefois renouveler les sauces régulièrement. C'est important pour nous qui sommes mono-produits. Nous avons lancé en avril une offre crudités, pour accompagner les pâtes, ainsi qu'un risotto. Nous réfléchissons à l'élaboration de pâtes à base de blé complet, de farine d'épeautre, de légumes, etc. En revanche, nous resterons dans les pâtes et leurs déclinaisons. Nous ne ferons ni sandwiches ni pizzas. ■

## Essor et devenir de la pâte ambulante

LA RESTAURATION rapide à base de pâtes s'est structurée depuis 2004, avec le développement d'une dizaine d'enseignes en réseau (franchises, partenariats...).

Cette année-là, outre Mezzo di Pasta (115 points de vente, 30 ouvertures en 2010), Francesca (74 points de vente, 15 à 25 ouvertures par an) et le groupe Bertrand se lancent à l'assaut du marché national. Cette dernière marque, qui possède plusieurs chaînes de restauration rapide, a signé un partenariat avec l'industriel Panzani. Elle compte une vingtaine de magasins, sous la marque Viagio. Suivent PastaCosy en 2005

(25 points de vente, 12 à 15 prévus en 2010) et Nooi en 2007 (54 points de vente, 30 prévus en 2010).

Une concurrence âpre s'exerce pour un marché estimé à 50 millions d'euros annuels, d'après une étude du cabinet Xerfi publiée en juin 2009. « *Le rythme de développement est élevé, car nous sentons que c'est maintenant qu'il faut se positionner dans les bons endroits, souligne Emmanuel Guth, PDG de Mezzo di Pasta. Il y a une concurrence à l'emplacement.* » C'est un grand enjeu pour ces enseignes, qui visent centres-villes, centres commerciaux et bureaux. « *Développer ces réseaux de franchises*

*n'est pas si aisé. Un nouveau concept nécessite des implantations visibles* », explique Dominique Bénézet, délégué général du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide (Snarr). Les prix élevés de l'immobilier commercial obligent « *à vendre beaucoup pour amortir* », dit-il. **Déconvenues**

Les enseignes ont fait des émules. Une ouverture sur deux est le fait d'un commerçant indépendant, estime Emmanuel Guth. « *Tout le monde s' imagine pouvoir cuisiner des pâtes, les cuire à l'eau, mettre de la sauce dessus et trou-*

*ver une petite boutique où bricoler ça. Je pense qu'il y a beaucoup de déconvenues.* » Il estime toutefois qu'une ouverture sur deux est le fait d'indépendants, qui devraient représenter « *300 à 400 des 1 000 points de vente que comptera le secteur dans trois ans* ». Côté chaînes, « *la structuration du marché permettra à deux ou trois acteurs de demeurer* », prévoit Eric Senet, PDG de Nooi.

Pour le moment, « *il y a de la place pour tout le monde*, souligne Nicolas Garin, chargé d'études chez Xerfi. *Les enseignes n'en sont qu'au début, encore principalement implantées dans les gran-*

*des villes. Nous sommes dans une phase de maillage territorial. Le potentiel est important, le risque de lassitude peu élevé; le marché va encore croître dans les quatre ou cinq années à venir.* »

Ces entreprises devraient aussi profiter de la bonne santé de la restauration rapide et de son potentiel de croissance. Après une année 2009 atone, 2010 devrait renouer avec le bon rythme des dernières années, d'après Xerfi. Et, avec un repas sur sept pris hors en consommant un sur trois. ■ encore loin des Britanniques, qui | **E. Au.**

### 5 millions de cornets

**Chiffre d'affaires** 30 millions d'euros en 2009, 40 millions prévus en 2010.

**Implantation** 120 points de vente, dont 17 succursales et 98 franchises en France, 5 « master franchises » à l'étranger (Liban, Belgique, Suisse, etc.). Les boutiques vont de 50 à 250 m<sup>2</sup>, en centre-ville, centre commercial et zone d'affaires.

**Effectif** 1 000 salariés environ dans les franchises. En propre, Mezzo di Pasta emploie 30 collaborateurs et 150 vendeurs dans ses succursales.

**Ventes** 5 millions de cornets en 2009. Ticket moyen : 7 à 8 euros. 70 % en vente à emporter.

### Parcours

**1997** Emmanuel Guth est auditeur chez Pricewaterhouse.  
**2002** Il crée avec Denis Sutter le premier point de vente Mezzo di Pasta, à Strasbourg.  
**2004** Première franchise à Nantes.  
**2008** Franchise en Belgique.  
**2009** Ouverture du capital au fonds d'investissement Arts et Biens (22,5%).