

RESTAURATION COLLECTIVE



© HILCO HEBRARD/ELIOR

La mutation

Prix serrés, offre élargie, intégration d'enseignes venues d'autres segments... Confrontée à un environnement en ébullition, la restauration collective fourbit ses armes.

ENCARNA BRAVO

Évolution ou révolution ? Une chose est sûre et certaine, la restauration collective se trouve à un carrefour. La mauvaise conjoncture économique, les nouvelles habitudes de consommation, des effectifs qui grimpent dans les écoles mais aussi une France qui continue de vieillir sont autant de données qui conduisent les acteurs de la profession à explorer de nouvelles pistes pour satisfaire leurs clients, rester dans la course et gagner des parts de marché.

5,33 Mds €

Chiffre d'affaires
des trois principales majors
réunies (2014)

Source: Néorestaurat

Mais la voie est étroite. Car les principaux segments de la profession – l'entreprise, l'enseignement et la santé – sont tous trois confrontés aux mêmes tensions budgétaires et sont donc contraints de maîtriser leurs coûts. Mais ils doivent aussi développer les achats locaux, bio et traçables, moduler leur offre en fonction d'une demande plus difficile à cibler, et répondre à des cahiers des charges plus exigeants. En outre, les frontières entre restauration collective et restauration commerciale se font toujours plus floues !



Tous les segments de la restauration collective doivent développer la dimension plaisir afin de séduire leur clientèle.

À chaque segment sa recette

Une courbe du chômage qui ne s'inverse pas (donc moins de convives), des salariés plus volatils et qui fréquentent moins régulièrement le restaurant de leur société, un pouvoir d'achat en berne... Tout cela aboutit à un tassement de l'activité pour la restauration d'entreprise. Pourtant, de nombreux opérateurs n'hésitent pas à qualifier l'année 2014 de « correcte » comparée à la situation des années précédentes. « En réalité, le premier concurrent de la restauration collective est moins le restaurant du coin que la gamelle que l'on apporte de chez soi et que l'on mange rapidement à son poste de travail ! », explique Marc Plumart, directeur général de Sodexo. Bernard Boutboul, directeur du cabinet d'études Gira Conseil, abonde dans ce sens et précise : « Il s'agit majoritairement de femmes, elles seraient entre 15% et 20% des actifs du tertiaire à y avoir recours. Pourquoi ? Pour des raisons de prix, mais aussi pour des raisons de choix et de transparence, car ainsi, au moins, elles savent ce qu'elles mangent. »

Pour faciliter l'accès à des repas complets et pour ne pas exclure de convives, nombreux sont les opérateurs à avoir lancé des menus « malins » et autres formules « économiques ». À raison : l'attention portée au coût du repas par les sala-

riés, le besoin de revenir déjeuner dans un restaurant subventionné – car il reste toujours plus accessible que le restaurant commercial – ainsi que la réduction des notes de frais ont contribué à maintenir le niveau de fréquentation en 2014. Pour Éric Lepêcheur, président de Restau'Co, « un prix attractif en entreprise peut constituer un levier pour garder les convives ».

École : des prescripteurs d'économies

Dans le secteur de l'enseignement (crèches, cantines scolaires, réfectoires, restaurants universitaires...), les opérateurs affichent une certaine stabilité de leurs résultats malgré un développement de la concurrence. Sur le papier, les perspectives étaient prometteuses car le nombre « de bouches à nourrir » augmente sensiblement dans les établissements, mais cela n'a pas suffi à compenser les difficultés de budget des communes ou des collectivités territoriales. « Notre rôle consiste à être force de proposition pour préconiser des axes d'économies, alors que le niveau d'exigence du client est au contraire très élevé », explique Alexis Salmon-Legagneur, DG Enseignement et Santé d'Elior Restauration. Aux prestataires, donc, de suggérer, de la crèche jusqu'à l'enseignement supérieur, pour le privé comme pour le public, la

« SANS LIEN D'INTERSECTION »

révision du nombre des composantes, les grammages, les denrées, tout en respectant bien sûr les directives du GEMRCN – Groupement d'étude des marchés, dont l'objectif est d'améliorer la qualité nutritionnelle – et en réduisant le gaspillage alimentaire, source d'économies s'il en est !

La santé : un créneau à fort potentiel

Des préoccupations auxquelles est également confronté le segment de la santé – cliniques, hôpitaux, maisons de retraite, établissements pour les personnes en situation de handicap. Et comme pour le secteur de l'école, les besoins augmentent significativement. L'Hexagone d'aujourd'hui compte 18,4% de personnes de plus de 65 ans, ce qui représente 11 millions de Français. En outre, les progrès de la médecine permettront de compter des centaines par milliers dans les années futures. Sachant que, par ailleurs, le taux d'externalisation demeure très faible dans les hôpitaux, les SRC considèrent donc qu'elles disposent d'un fort potentiel de développement. Hélas les enveloppes budgétaires ne suivent pas, voire diminuent. C'est ce qui rend encore plus compliqué ce secteur en attente d'une grande diversité de prestations, d'offres très spécifiques qui prennent en compte les pathologies, les textures, les régimes et les multiples profils de patients.

LES ENSEIGNES DE RESTAURATION RAPIDE PRÉSENTES EN COLLECTIVE

Elior

- Espresso Illy
- Sushi Shop
- Monop'daily

Eurest (Compass Group France)

- La Brioche Dorée
- Boulangerie Kayser

GIE-GAM BNP Paribas

- Alto Café
- Croust'wich



© EUREST

© WILLIAM DANIELS/ELIOR



Sushi Shop travaille aux côtés d'Elior dans le cadre d'un concept de restauration collective à La Défense.

L'augmentation de la dépendance et de la perte d'autonomie des personnes âgées génère aussi une nouvelle clientèle avec des besoins spécifiques. Comme celles-ci préfèrent rester à leur domicile le plus longtemps possible, elles sont particulièrement fragilisées physiquement et psychologiquement lorsqu'elles sont admises dans des établissements de soins. Et, surtout, elles arrivent dans un état de dénutrition avancé. Mais même si les sens sont parfois altérés et que certaines idées reçues persistent (il faut des dîners

L'AVIS DE... **OLIVIER SCHRAM**, directeur associé de PH Partners

« Nous mangeons
comme nous travaillons »

« C'est une mutation et non pas un phénomène de mode. Pourquoi cette irruption des concepts de restauration rapide en restauration collective ? Parce que, aujourd'hui, nous mangeons comme nous travaillons. Le convive recherche une restauration qui lui simplifie la vie : des contenus qualitatifs, des contenants pratiques (VAE), une offre variée et lisible, des prix faciles à décrypter, un sens de l'accueil appuyé, des horaires adaptés et élargis. Et ce, dans des lieux multifonctionnels avec de l'interactivité et des services associés. Mais gérer cette offre en collectivité ne s'improvise pas. Les approches sont différentes en termes de réflexes, d'anticipation et de process (plus simples mais néanmoins complexes), la production est mutualisée et une place est réservée au merchandising et à la signalétique. Quant au management, il est fondé sur une dynamique de point de vente de type *team spirit* »

légers, les besoins caloriques sont moindres...), tous les acteurs sont conscients de la nécessité d'apporter des réponses efficaces au problème et de prendre en compte la notion de plaisir. Les choses évoluent donc, en témoigne le service de soins palliatifs du CHU de Clermont-Ferrand, qui s'est doté d'une cave à vins pour offrir un bon petit verre aux malades ! Ce n'est pas parce qu'un patient est en fin de vie qu'il doit renoncer à tous les plaisirs gustatifs (voir hors-texte page 66).

Modus vivendi : le plaisir des convives

L'enjeu est là, dans la santé comme dans les autres secteurs de la restauration collective : garantir à moindres frais le plaisir de la cuisine, offrir la fameuse « expérience consommateur ». « Pour inciter les gens à déjeuner au restaurant d'entreprise, il est primordial de rendre l'expérience agréable et de créer du lien social, souligne le directeur général de Sodexo. Outre l'environnement, il y a bien sûr ce qui est consommé. Le choix, la liberté, les saveurs, la diversité... » Pour garder son public, la réponse la plus précieuse a été l'introduction d'une offre de restauration alternative. Une solution efficace car la légère érosion de la fréquentation a été compensée par le développement de concepts de restauration rapide et des ventes annexes avec des amplitudes horaires plus larges. « Nous allons jouer sur le taux de captation des salariés qui sont sur leur lieu de travail, note Pierre Von Essen, dirigeant d'Elior Restauration Entreprises. Aujourd'hui, nous enregistrons un taux de l'ordre de 60% qui, avec la crise, a tendance à progresser. » L'objectif est de faire entrer dans l'entreprise une offre pour ceux qui se rendent habituellement dans des brasseries ou des boulangeries. Cette solution a eu un effet dynamique, puisque le ticket moyen a augmenté de manière significative.

Bienvenue, les enseignes commerciales

Alors, pourquoi ne pas faire cohabiter enseignes en propre et enseignes commerciales ? La tour Majunga, à Paris-La Défense, illustre parfaitement cette tendance. Unibail-Rodamco a confié à Elior sa restauration : huit offres différentes sont réparties sur les 39 étages, dont cinq points de restauration en terrasse. Des formules sur mesure signées Arpège (marque



Tout en respectant les directives du GEMRCN, la restauration collective dans les écoles doit être prescriptive d'économies. Une gageure !

Elior), intégrant des solutions de service à table et des espaces privatisés au sein d'une brasserie et d'un café lounge, un Sushi Shop, un Espressoamente Illy (pour la première fois en entreprise) et un Monop'daily ouvert toute la journée.

La restauration en régie directe n'est pas en reste, comme le prouve Bernard Beller, directeur général GIE GAM-BNP Paribas, qui, après la création de différents espaces de restauration (brasserie, rapide, Club de direction, self) a ouvert ses portes à des enseignes telles que Croust'wich et Alto Café (franchise Cafés Richard). Les chiffres réalisés par le concept de café sont éloquentes. Dans l'établissement Mac19 (Paris XIX^e), la première semaine a enregistré 58 couverts au déjeuner et 73 cafés. La semaine suivante : 500 couverts et 700 cafés ! Les raisons de ce succès : la qualité du café et la diversité de la gamme (*macchiato, caffè latte...*). Les clients sont prêts à payer plus cher si la qualité et le choix sont au rendez-vous.

Le secteur de la santé réfléchit à se lancer lui aussi dans la course. Des tractations sont par exemple en cours entre enseignes et CHU, qui trouveraient là un bon moyen de se débarrasser de la charge de la restauration, d'améliorer la rentabilité au mètre carré – une enseigne n'étant pas réservée à la patientèle – et d'offrir une dimension de plaisir vitale dans les établissements de santé, pour les malades comme pour les accompagnants.

Quant à l'école, confrontée à la désertion de ses demi-pensionnaires, elle cherche aussi à intégrer

cette notion de plaisir dans les établissements. « Les lycéens qui sont attirés par des marques de centre-ville resteraient s'ils trouvaient dans l'établissement ce qu'ils cherchent à l'extérieur en matière de snacking », rappelle Alexis Salmon-Legagneur. L'école a donc étudié la possibilité de développer des solutions appréciées par les jeunes, mais y a finalement renoncé : les responsables d'établissement (du public comme du privé) y sont hostiles et l'opération se révélerait moyennement intéressante sur le plan économique pour les enseignes (elles ne travailleraient que 160 jours par an). Plutôt que de faire appel à des enseignes extérieures, les acteurs de la restauration collective préfèrent donc évoluer vers « une restauration moins traditionnelle avec une customisation, des ambiances et des prestations différentes de celles des réfectoires », précise Alexis Salmon-Legagneur.

JES France

Les solutions d'encaissement pour la restauration collective.

"C'est services tout compris"

JES, des équipes proches de vous !

Les 170 collaborateurs JES sont à vos côtés pour vous apporter un service toujours plus proche. À votre écoute, ils vous font découvrir les évolutions régulières et innovantes de nos solutions.

• INNOVATIONS • QUALITÉ • GARANTIES • SERVICES

www.jes.fr

« Il s'agit de leviers efficaces !, ajoute-t-il. Nous disposons d'offres en propre dont la signalétique reprend les codes du snacking. »

Bref, avec des enseignes ou d'autres solutions, il est impératif d'essayer de répondre aux attentes du consommateur, qui cherche le plaisir du goût, une diversité de propositions, de la transparence, de la traçabilité, de la qualité... Le tout à un prix très attractif ! Il s'agit pour les opérateurs d'adapter leur offre à une demande locale voire locavore. « Outre la négociation tarifaire de plus en plus dure, les clients sont en demande de circuits courts et de produits locaux, remarque Joël Detouillon, PD-g de Saveurs Restauration. Ils ont besoin de confiance et de transparence sur l'origine des produits. » Une fois encore, les opérateurs doivent faire preuve d'adaptation en déployant notamment une politique d'approvisionnement local. « Des acteurs fortement internationalisés tels que les majors Elior, Compass et Sodexo repensent leurs filières d'approvisionnement pour tenir compte de cette nouvelle donne qualitative, qui peut à priori favoriser les sociétés indépendantes dont l'implantation régionale constitue un véritable atout », souligne le cabinet d'études Xerfi. Cette démarche a un coût. « Plus nous travaillerons en amont et ensemble, plus nous pourrons être compétitifs », explique de son côté Alexis Salmon-Legagneur (Elior Restauration).

L'AVIS DE... **VIRGINIE GUASTELLA**, praticien hospitalier, chef du service des soins palliatifs au CHU de Clermont-Ferrand

« Redonner de l'envie quand le goût n'y est plus »

« Une situation peut être palliative plusieurs semaines voire plusieurs mois. C'est parce que cette vie si précieuse est présente jusqu'au bout que nous avons décidé de cultiver tout ce qu'elle peut avoir de beau et de bon, notamment le vin. L'idée germe depuis des années et aujourd'hui nous officialisons ce qui était accordé antérieurement de façon informelle pour mettre en relief l'une de nos préoccupations : "réhumaniser l'hôpital". C'est parce qu'il reste tout à faire que nous nous préoccupons au quotidien du bien-être de ces patients. Redonner de l'envie quand le goût n'y est plus, c'est une façon de redonner de l'espoir pour que demain existe. Pour susciter de l'appétence quand il n'y en a plus, chez des patients anorexiques pour 90 %, il faut se donner les moyens et travailler la qualité (nous proposons des viennoiseries au petit déjeuner, un service à l'assiette...). D'où l'idée d'acquérir une belle cave à vins pour conserver de bonnes bouteilles dans de bonnes conditions et offrir la possibilité de boire un bon verre avec de belles saveurs pour les papilles. »

Medirest a imaginé de nouveaux menus en direction des personnes âgées, en transformant un plat traditionnel en potage.



Pour suivre le mouvement, Elior a créé la marque Prim Appro. Objectif : contribuer à la qualité des prestations de restauration en sélectionnant des produits de qualité. L'offre se fonde sur une exigence maximale vis-à-vis des fournisseurs partenaires, sur la qualité, la sécurité et la traçabilité des produits. Les produits les plus adaptés sont choisis pour leurs qualités gustatives et leurs rendements. Sont également prévus des menus équilibrés et des fiches techniques réalisés en collaboration avec des chefs de cuisine et des diététiciennes.

Plusieurs repas en un seul

Les acteurs du secteur de la santé et du médico-social ont fait de même, qui ont mis au point des gammes de produits en partenariat avec des spécialistes de renom de la gériatrie et de la nutrition. Dernière initiative en date signée Medirest (Compass Group France) : les Délices du soir. L'idée consiste à transformer un plat traditionnel en potage, un élément fort apprécié par le grand âge. Cette innovation permet de consommer tout son repas, moins copieux et avec tous les apports nutritionnels indispensables. C'est une façon de prévenir la dénutrition en s'adaptant aux habitudes de consommation, aux goûts et aux envies des personnes âgées en établissements.

Quant au secteur du portage à domicile, il représente un fort potentiel pour les SRC, qui peuvent livrer des repas pour les CCAS et les communes. Sachant que le niveau de sous-traitance est déjà développé dans les communes dans ce domaine, les sous-traitants ne cachent pas leur volonté

d'utiliser leurs cuisines centrales pour les repas livrés. Une solution économique pour des clientèles variées et une vraie marge de manœuvre pour les prestataires.

Lutte antigaspi pour tout le monde

À cette diversité de l'offre se combine la lutte contre le gaspillage, source d'économies... pour tous ! Pour certains prestataires, « *il s'agit de contraintes économiques et de posture sociétale des collectivités ; cela étant, nombre de ces démarches de réduction ont un écho positif* ». Pour ne pas multiplier les déchets alimentaires, il est impératif de bien connaître les habitudes alimentaires. L'adaptation permet ainsi de formuler une restauration au plus près des besoins réels et avec un coût le plus juste possible pour le consommateur et le client. Le gaspillage concerne tous les acteurs qui préparent, proposent, commercialisent ou consomment des denrées alimentaires. Depuis plusieurs années, gestion directe et SRC se sont engagées à réduire le gaspillage et les pertes dans leurs restaurants. Dans la restauration scolaire, plusieurs SRC ont pris l'habitude d'élaborer des recettes goûtées et validées par les enfants. Ces mets sont intégrés dans les menus, avec un soin particulier apporté dans la présentation des plats. Des actions de sensibilisation au respect de l'environnement et à la lutte contre le gaspillage sont aussi mises en œuvre tout au long de l'année, par exemple des campagnes d'information sur les éco-gestes à adopter au quotidien pour préserver l'environnement, des ateliers interactifs sur « La seconde vie des déchets » (animés en classe ou durant la pause méridienne), la mise en place de bornes de tri des déchets sur les restaurants.



Dans les restaurants scolaires, des bornes de tri des déchets ont été mises en place afin d'éduquer les jeunes aux éco-gestes à adopter.

73 000

Le nombre
de restaurants collectifs
en 2012

Source : alimentation.gouv.fr

La transition numérique

Impossible de faire l'impasse ! La transition numérique touche progressivement les entreprises du secteur. Une chose est certaine, « *les technologies numériques ouvrent de nouvelles perspectives* » commente Xerfi. Même si elles sont encore sous-exploitées, la numérisation et les nouvelles technologies apparaissent comme de formidables outils pour améliorer le pilotage des prestations. Ce qui est loin d'être négligeable : elles permettent de réduire les coûts, de personnaliser les solutions et de renforcer la promotion des futures offres. Un plus pour les prestataires !

La numérisation joue notamment un rôle capital dans le pilotage à distance des usages de l'énergie. Pour de nombreux opérateurs, il y a urgence à accélérer l'intégration de nouvelles technologies dans leur offre. Encore et toujours plus de services au consommateur... Pour le convive, Elior a lancé Easypass, un site mobile de rechargement de badge et de services en ligne : quel est le menu ? quelle est la meilleure heure pour aller déjeuner ? dois-je recharger mon badge ? Le site mobile pour smartphone, tablette et PC répond en temps réel à ces questions que se posent souvent les convives en entreprise. Les salariés du nouveau siège de SFR, à Saint-Denis (93), ont découvert récemment en avant-première les nouvelles fonctionnalités d'easypass. elior.com. Dès le premier jour, 185 personnes ont utilisé la fonction « Consulter/recharger son compte ». Et si le développement de ces nouvelles technologies était une première réponse aux



Varié les propositions, accroître la dimension plaisir pour conserver ou attirer les convives.

attentes de la génération Y déjà présente en restauration collective ? Et dont les prestataires cherchent à mieux cerner le profil.

Bref, tous les acteurs de la restauration collective s'organisent. Ils ont raison, car si le cabinet Xerfi estime qu'il ne faudra pas compter sur une brusque augmentation de la demande en restauration hors domicile, il pense que les écarts iront grandissant avec, d'un côté, un segment restauration rapide-snacking qui tirera son épingle du jeu, de l'autre une restauration collective qui souffre du marasme économique en France. Cela dit, l'avenir offre aux sociétés de restauration collective des perspectives de croissance. D'ailleurs, elles observent très attentivement le marché de l'autogestion car il reste encore de belles parts du « gâteau » à partager. Selon Xerfi, « *les segments de la santé, du social, de l'enseignement et de la petite enfance permettront de compenser un environnement conjoncturel encore déprimé* ». Mais il ne faudra pas compter sur la seule dynamique de croissance du nombre de repas servis : les SRC devront continuer de batailler pour gagner de nouveaux contrats sur une gestion directe qui résiste. Elles devront investir dans des cuisines centrales en mesure de répondre à des demandes variées provenant des trois grands marchés. Il s'agira de jouer la carte des volumes tout en étant capable de travailler le sur-mesure. Les segments en plein boom, tel que celui du portage de repas à domicile, devront parallèlement être investis par les SRC. Et continuer à être à l'écoute des convives qui, en parallèle, placent la barre de plus en plus haut.

Les services des majors

Les majors, elles, ont lancé une autre stratégie : elles proposent autour de la restauration une large palette de services. « *Ce qui est vraiment marquant, c'est la progression de la demande de services de qualité de vie intégrés. La restauration collective, qui est notre métier historique, est de plus en plus conçue dans un ensemble plus large de services, commente Marc Plumart. On le note tous secteurs confondus, chez Sodexo : l'activité du facility management représente 28 % du chiffre d'affaires du groupe. Nous misons beaucoup sur ce multiservice, qui prend une place de plus en plus importante dans les demandes de nos*



Elior a lancé Easypass, un site mobile de rechargement de badges restaurant et de services en ligne.

30

La part du facility management
dans le CA 2013-2014
de Sodexo

Source : xerfi.fr

clients. La croissance de cette activité est trois fois supérieure à celle de la restauration. »

Même état d'esprit chez Elior qui, pour accompagner les nouveaux rythmes scolaires, propose Fun en Bulles, un projet né d'un partenariat avec le chronobiologiste Hubert Montagner, spécialiste du développement, du comportement et des rythmes de l'enfant. Cette offre d'activités ludiques et pédagogiques est déjà opérationnelle dans plusieurs écoles de Paris et plusieurs communes d'Île-de-France. Il est vrai que les communes avaient dû réagir dans des délais très courts. La SRC dispose depuis dix ans d'une filiale dédiée, par exemple, à l'animation de colonies ou de classes-découvertes. Une activité de complément que le groupe cherche à développer.

Par ailleurs, des SRC proposent des solutions pour simplifier la vie des collaborateurs : la gestion du courrier et de la reprographie (les diverses étapes de la gestion du courrier, de la réception à la distribution en passant par le pilotage du système), une assistance à la gestion et à l'exploitation des locaux (petite maintenance, serrurerie, menuiserie, sols, préparation de salles de réunion, approvisionnement et gestion de fontaines à eau, offre de services utilitaires de type conciergerie : pressing livré à domicile, lavage auto, room service...). Tout porte à croire que les offres de service global progresseront dans les années à venir. ●