

ENTRETIEN AVEC *Olivier Schram, consultant et directeur associé chez PH**Partners, cabinet spécialisé dans le conseil en restauration*

Le télétravail va redistribuer les cartes de la restauration d'entreprise

Quel est votre regard sur la montée en puissance du télétravail et ses effets à court et moyen terme ?

La crise de la Covid-19 qui s'est abattue sur le monde, sa soudaineté et ses conséquences ont transformé et impacté la société et de nombreux secteurs économiques avec des effets directs et collatéraux, majeurs et pour certains, durables. De nombreuses entreprises et des millions de travailleurs ont fait la découverte quasi improvisée et à marche forcée du confinement et du télétravail. Un enfermement et de nouvelles pratiques à distance, facilitées par les nouveaux outils numériques et de communication, qui ont complètement asséché certaines zones tertiaires de bureaux et installé de nouvelles habitudes de travail, celles-ci n'étant pas pour déplaire à une partie des salariés comme à leurs employeurs. De quoi entraîner des bouleversements inédits des écosystèmes en place, notamment dans le domaine de la restauration. Si la restauration rapide, tout comme la restauration dans le secteur sanitaire et social, ont été relativement épargnées, la restauration servie à table paye et va payer un lourd tribut, au même titre que la restauration d'entreprise. Jamais, depuis sa naissance dans les années 60, cette activité plutôt protégée et portée par une clientèle relativement captive, n'avait connu une crise d'une telle ampleur et avec des effets à ce point déstabilisants pour son business model. Certes, la restauration d'entreprise avait déjà dû réviser quelque peu sa copie il y a une vingtaine d'années dans le contexte de déploiement des lois Aubry sur la réduction du temps de travail. Mais cette fois-ci, la chute très forte de la demande dans les environnements de services, conséquence directe de la mise en œuvre du télétravail et qui devrait perdurer après le déconfinement, est de nature à sérieusement gripper le modèle économique de ce secteur. Dans le même temps, nous allons assister à une accélération des phénomènes déjà émergents avant la crise, notamment des formats de restauration alternatifs au classique self. Une réponse à la

déstructuration progressive du travail qui ne se déploie plus exclusivement dans un seul lieu, celui de l'entreprise, mais aussi au domicile des collaborateurs et de plus en plus dans des tiers lieux d'intermédiation loués à l'heure, à la journée ou à la semaine.

En quoi cette crise va obliger la restauration d'entreprise à se réinventer ?

Deux conséquences semblent devoir émerger assez logiquement, dès lors que la période exceptionnelle de sous occupation des bureaux liée à la crise, sera passée. Une diminution des effectifs à restaurer tous les jours que les principales majors du secteur (SRC) situent à ce stade dans une fourchette de 20 à 25 % mais aussi, une évolution accélérée des habitudes et modes de consommation qui ont la faveur des convives. C'est le cas notamment de la génération des millennials qui continuera d'imprimer sa demande pour des formats plus en adéquation avec ses modes de consommation inspirés, en grande partie, des environnements de restauration rapide commerciale de centre-ville. Ce qui est de nature à inciter à une transformation plus rapide des lieux et formats de restauration dédiés à la parenthèse méridienne. Parmi leurs défis, les tenants de la profession – qui n'ont jamais été confrontés dans leur histoire à une crise majeure de la demande – vont être contraints et forcés à se réinventer en profondeur et à sortir de leur zone de confort. Je ne crois pas à la disparition du self dans les grandes sociétés où le lien social devra être notoirement entretenu. Il devra cependant être revisité dans des structures qui permettront d'amortir ses coûts fixes (y compris au niveau de leur

charge d'investissement initiale) et capable de réenchanter l'expérience autour d'une offre plus flexible, orientée sur le manger sain et plus que jamais engagée sur le plan environnemental. Ceci en maîtrisant mieux la disponibilité et la régularité des flux d'approvisionnement, notamment en favorisant les filières courtes et locales. Propices aux rencontres et à la commensalité, les selfs devront rester des lieux « sécurisés » et « cocoon » de destination collective. Quant aux formats périphériques qui avaient commencé à se développer avant la crise,

« Je ne crois pas, comme peuvent le rêver certains, que la part d'estomac des convives qui échappent au cadre de leur entreprise lorsqu'ils sont en télétravail, puisse être récupérée par les sociétés de restauration collective via la livraison. »

à l'image des modules de restauration rapide ou à emporter autonomes ou rattachés à la cafétéria et ouverts sur des temps plus longs, on peut en prédire un fort déploiement. Je crois aussi à de vraies opportunités autour de nouveaux modes de distribution : sur place ou à emporter, click & collect ou home & office delivery.

De nouvelles pratiques omnicanal qui, à mon sens doivent s'appuyer sur des structures de production déjà en place pour rendre l'offre existante, moins figée, plus accessible, plus nomade et plus mobile. Pour les entreprises de taille critique ou intermédiaire en revanche, le self, dans sa version monolithique et qui avait déjà le plus grand mal à couvrir ses seuils de rentabilité, est plus ou moins condamné. Il faudra se résigner à basculer vers d'autres modèles, d'autres formats et faire appel à d'autres prestataires à l'exemple des armoires et frigos connectés de type Foodles, Popchef, Melchior, DéjBox... Des solutions repas flexibles pour des sociétés ou PME de petite taille ou à forte rotation de personnel, qui peuvent s'imposer comme alternatives, voire comme solutions d'appoint dans des grosses entreprises aux collaborateurs très nomades. Il



restera à trouver les bonnes combinaisons, les partenariats gagnants-gagnants face à des startups pleines de ressort, mais qui ne connaissent pas ou peu, le monde de l'entreprise.

Quelle nouvelle équation économique envisager alors ?

Face à une situation très dégradée de la fréquentation des restaurants d'entreprise appelée à perdurer, le modèle économique qui prévalait jusqu'au printemps dernier s'est effondré. Dans les contextes externalisés, ce sont aussi les bases du contrat entre donneurs d'ordre et prestataires qui doivent être revisitées. C'est vrai pour des SRC qui fondent leur rentabilité sur des notions volumétriques et de gestion au centime comme pour les parcs de restaurants autogérés dont la mutualisation des risques permet d'atteindre l'équilibre budgétaire global entre petites, moyennes et grosses structures d'accueil. Sous la pression de la crise actuelle, les coûts fixes subissent un double effet ciseau. D'un côté, la chute du nombre de couverts à servir qui fait flamber la part des frais fixes par couvert et de l'autre, le surenchérissement de certaines charges d'exploitation lestées par la baisse de la productivité liée aux protocoles sanitaires. Le principe même de facturation de l'admission prévu pour couvrir ces charges fixes ne tient plus d'où la nécessité, au-delà de la renégociation des contrats en cours, de trouver des relais de croissance et de nouvelles marges de manœuvre, avec plus de transparence, pour sauver le système. Alors que nous sommes encore au cœur de la crise, l'heure est aujourd'hui plus à l'ajustement qu'à la destruction des modèles en place. Il conviendra, dans la période de mutation qui va s'ouvrir, davantage d'optimiser les organisations et les outils de production pour servir les nouveaux canaux de distribution, plutôt que de changer radicalement de logiciel. Même si l'on observe déjà que la déstructuration du travail qui se poursuit va conduire à l'avenir à la mutation en profondeur des offres de restauration et à la redistribution des surfaces immobilières qui leur seront dédiées. ◉