

# DOSSIER

EXPERTS, MÉTHODOLOGIE,  
RETOURS D'EXPÉRIENCE, POINTS DE VUE,  
CAS CONCRETS...

## Repenser la restauration à l'ère du travail hybride

30



# CONTEXTE

Entre 1975 et 2021, le temps consacré à la « pause déj' » a diminué de 65 %, passant de 1 h 38 à 22 minutes. En cause ? La multiplication des déjeuners au poste de travail ou entre deux réunions. Des pratiques qui se sont multipliées durant les deux dernières années de crise sanitaire, entre fermeture des restaurants d'entreprise et développement des livraisons à des tarifs préférentiels.

Comment la récente refonte de l'organisation du travail et les nouvelles attentes des consommateurs modifient le secteur ?

En quoi les jeunes acteurs de la foodtech ont-ils permis de réinventer des modèles économiques devenus parfois obsolètes ?

Éléments de réponse.

**Dossier réalisé par Manon Touchard**



01

# Repenser la restauration

**À table !** Malgré le retour de plus en plus régulier des salariés au bureau, la restauration collective, qui a subi de plein fouet la crise sanitaire, doit continuer de repenser son fonctionnement pour anticiper la nouvelle organisation hybride des collaborateurs. Mais entre quête de flexibilité et rentabilité à préserver, l'équation n'est pas toujours aisée.



## POUR EN SAVOIR PLUS

Lire aussi l'étude « *Point à date et perspectives de la restauration au travail des actifs français* » menée par Harris Interactive et Cantina, 22 mars 2022

Consulter aussi La revue d'engagement « *Bouchées Doubles* » du groupe Elior, disponible sur le site de l'entreprise.

Si avant la crise, 64 % des salariés déclaraient venir tous les jours au bureau, ils n'étaient plus que 45 % en 2021 révèle une étude présentée par Cantina en 2022. Une baisse de la fréquentation des bureaux concomitante

avec une baisse de la fréquentation des restaurants d'entreprises. Avant la crise sanitaire, 57 % des salariés venaient y déjeuner tous les jours contre seulement 38 % depuis leur retour dans les bureaux. Et la



© Popchef



© David Le Leggio/Visit-In

02

# à l'ère du travail hybride

part de ceux qui ne mangeaient jamais au restaurant a, quant à elle, progressée de 1 % à 4 %.

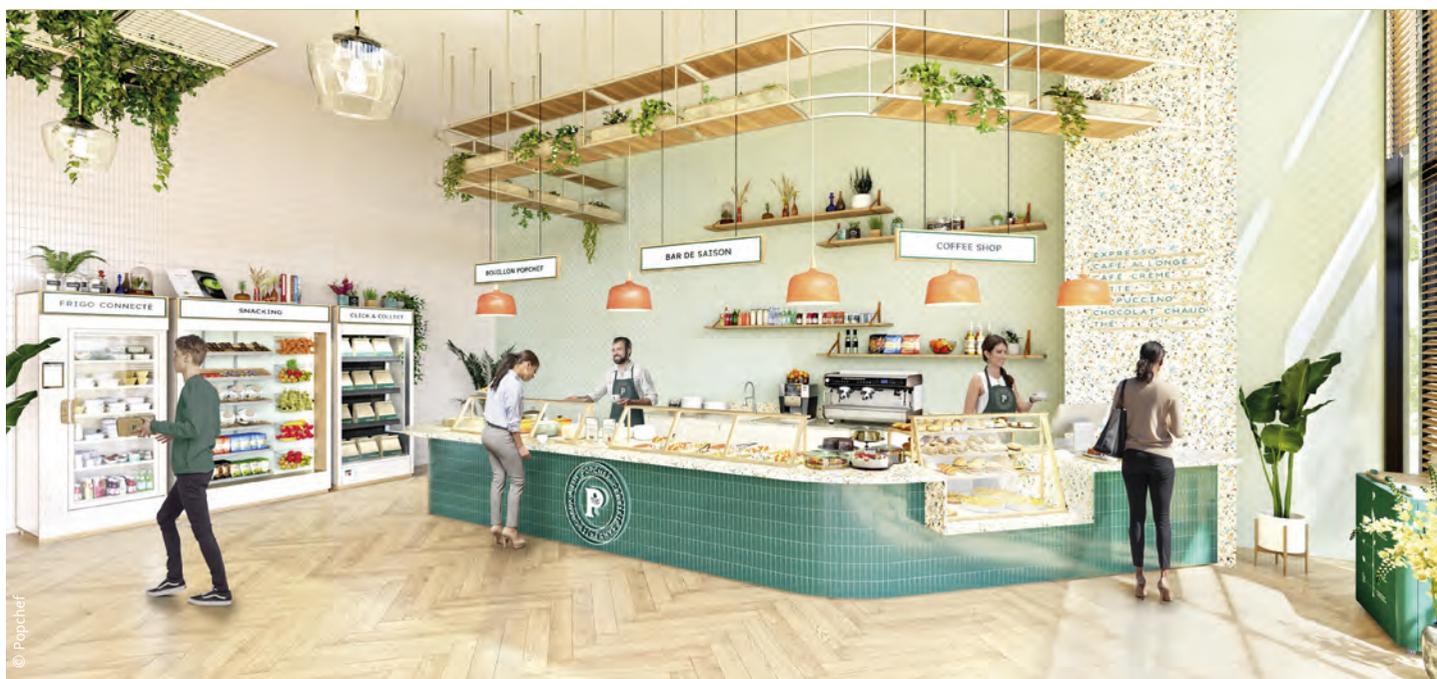
« On est passé d'un marché plutôt captif et à la fréquentation régulière à une véritable crise de la demande et cela, tant en matière d'effectifs que de fluctuations au cours de la semaine », résume Olivier Schram directeur associé chez PH Partners, cabinet de conseil et stratégie en restauration. « Jamais ce secteur n'avait connu de bouleversements aussi soudains et cumulés que ceux qu'il est en train de vivre », poursuit-il.

Historiquement, le modèle de la restauration collective se basait sur le volume de plats quotidiens, avec un taux de

« Jamais ce secteur n'avait connu de bouleversements aussi soudains et cumulés que ceux qu'il est en train de vivre »  
Olivier Schram

captation entre 70 % et 80 % de la masse salariale chaque jour. Une norme qui semble compromise aujourd'hui, la majorité des accords de télétravail stipulant deux jours de travail hors site par semaine. « Cela peut représenter jusqu'à 40 % de baisse de la fréquentation sur une semaine dans certaines sociétés. De très nombreux restaurants sont d'ores et déjà passés sous la barre des 150 couverts par jour, ce qui constitue une limite faible de fréquentation et peut occasionner pour un gestionnaire de restaurant un coût plateau peu compétitif au regard du marché commercial aux alentours », explique Christophe Gmyr, consultant

associé du cabinet de conseil en achats Jaicost. Jusqu'à présent, pour éviter de faire peser les fluctuations des coûts fixes sur le prix du repas au self, les entreprises les prenaient entièrement en charge. « Au fur et à mesure des années, le modèle tendait à faire peser les marges sur les frais alimentaires. La baisse de la fréquentation des restaurants d'entreprise à la suite de la crise sanitaire a permis de rééquilibrer les frais en obligeant les employeurs à reprendre une partie du coût à leur charge », affirme Frédéric Galliath, directeur général du marché Entreprises chez Elior. Suite à la baisse de la fréquentation, les coûts fixes, ➤



➔ auparavant compensés par les redevances des jours d'affluence plus importante, n'ont cessé de s'accumuler, mettant à mal le modèle économique du secteur. « *Cela nous oblige aujourd'hui à payer un surcoût invisible sur le ticket des collaborateurs. Sans ça, les prix du plateau auraient doublé pour le convive* », confirme Victor Gajek, en charge des services aux collaborateurs chez Bouygues Telecom. Sans parler de l'inflation qui n'épargne pas non

plus le secteur (voir encadré). Ces entreprises ont donc dû être obligées de se tourner vers des alternatives au restaurant d'entreprise classique devenu trop coûteux. « *Quand la crise est survenue et que la fréquentation a baissé dans des proportions inédites, les modèles économiques en place n'étaient évidemment plus viables. Ce nouveau contexte a favorisé la montée en puissance de solutions de restauration plus légères ou moins gourmandes en frais fixes* : frigos

« Ce nouveau contexte a favorisé la montée en puissance de solutions de restauration plus légères ou moins gourmandes en frais fixes »  
Olivier Schram

connectés, corners staffés ou non, productions culinaires délocalisées, etc. », confirme Olivier Schram.

### S'adapter au travail flexible

En plus d'une baisse de fréquentation mécanique face au télétravail, les entreprises de restauration doivent faire face à une fluctuation de la demande. Désormais, l'affluence est plus importante en milieu de semaine et les restaurants d'entreprise restent bien vides les lundis et les vendredis. Un phénomène qui devrait s'accroître alors que plusieurs entreprises réfléchissent à fermer les bureaux un jour par semaine pour limiter les consommations et atteindre l'objectif de sobriété énergétique. Cerise sur le gâteau, les fréquentations journalières varient d'une semaine à l'autre. Dans ces conditions, il semble difficile pour les entreprises de maintenir une offre traditionnelle. « *À l'époque on programait les volumétries sur un nombre précis de salariés sur site, mais aujourd'hui avec* ➔

## ENTRE PÉNURIES ET INFLATION

Après la tornade de la crise sanitaire, le secteur de la restauration d'entreprise fait face à un nouveau défi : l'inflation. Elle a atteint jusqu'à 6,1 % dans la restauration et l'alimentation en juillet 2022 du fait de l'augmentation des prix des transports, de l'énergie, et du prix des matières premières. « *Le secteur subit une série de pénuries ainsi qu'une inflation sévère liées en partie à la guerre en Ukraine (céréales, huiles de tournesol et de colza, moutarde) mais aussi à d'autres aléas sanitaires ou climatiques (viandes et volailles, pâtes, produits de boulangerie)* », précise Olivier Schram. Une hausse que les opérateurs peinent à répercuter à leurs clients et qui pèse sur leur rentabilité. Dans un secteur où le



modèle économique est basé sur le rapport qualité prix des plats, la situation préoccupe les industriels et le syndicat national de la restauration collective demande une augmentation des prix de 7 % dans tout le secteur pour pallier une inflation des matières premières qui s'élève quant à elle à 10 %. Les industriels comme Sodexo ou Elior pourraient être amenés à renégocier les contrats avec les entreprises. Mais, pour la plupart pluriannuels, ils contiennent des clauses de révision de prix moins importantes que les taux d'inflation. Les entreprises de restauration seront donc contraintes d'explorer des alternatives pour maintenir une situation économique stable.



➔ le télétravail notamment, il est difficile d'anticiper des ratios aussi facilement », explique Christophe Gmyr.

Résultats, les acteurs historiques tentent de s'adapter et conçoivent des offres compatibles avec les nouvelles organisations du travail hybride. Certains restaurants du groupe Elior produisent désormais un quart de leur offre en flux tendu pour s'approcher au mieux de la demande du jour. De son côté Sodexo a lancé l'application Toqla, une interface unique qui réunit l'espace « Restaurant d'entreprise » pour bénéficier de toutes les offres de restauration disponible sur place, et l'espace « Titres-restaurants » pour les journées en télétravail ou en déplacement. De leur côté, les acteurs de la foodtech n'ont pas attendu la crise pour proposer une offre plus flexible. Sans salarié ni cuisinier sur place, ils proposent des offres à des prix raisonnables pour les entreprises servant moins de 150 couverts par jour, et séduisent de plus en plus les plus gros sites, en

venant en complément des offres déjà existantes. « Avec trois frigos il est possible de servir 150 repas jour et venir compenser une part des surcoûts », précise Christophe Gmyr. Une solution qui permet d'éviter aux entreprises d'adapter le nombre de personnel en fonction des fluctuations journalières. « Notre modèle économique est résilient aux fluctuations de volume, c'est ce qui nous a sauvés », avoue Clément Bonhomme, fondateur de Foodles. L'entreprise cherche malgré tout à s'approcher au plus juste des quantités effectivement consommées sur chaque site. « Pour cela nous faisons appel à la data science. Nos équipes élaborent des modèles de prédiction du nombre de repas qui prennent en compte les consommations passées sur chaque site, les repas non-consommés et toujours conservés dans les frigos mais aussi la météo », explique le fondateur de Foodles. « La plupart des nouveaux acteurs issus de la foodtech parviennent à prendre leurs marques dans ce paysage en mutation grâce à

un écosystème numérique. Pour autant, le modèle économique de ces acteurs récents du marché est encore à affiner... », nuance Olivier Schram.

### Du self au food court

Solution plébiscitée durant la crise Covid, les frigos connectés ne semblent plus forcément remplir toutes les exigences de la restauration collective en entreprise. « Après deux ans et demi, les entreprises commencent à revenir du seul frigo connecté, un peu trop impersonnel et limité en termes de prestation. Aujourd'hui il y a une vraie demande de service, d'accueil et de convivialité », explique Sarah Jafarshad-Rajaei, directrice générale du cabinet d'architecture de Bleu-Vert Concepts. Des offres plus vivantes mais toujours sans frais fixes viennent donc compléter les frigos connectés et parfois même certains restaurants traditionnels. Frichti at Work, offre B to B de l'enseigne Frichti, propose une cafétéria pouvant tenir sur 10 m<sup>2</sup>, sans engagement et sans frais. « Cela ne ➔

« Nos équipes élaborent des modèles de prédiction du nombre de repas qui prennent en compte les consommations passées sur chaque site, les repas non-consommés et toujours conservés dans les frigos mais aussi la météo »

Clément Bonhomme



➔ *coûte rien aux entreprises qui proposent plus de 250 repas* », explique Olivia Coville, directrice BtoB chez Frichti. Pour les plus grands espaces, la formule peut aussi inclure un chef en cuisine ouverte. Chez Popchef, « un barista et un Popchef manager animent les espaces les jours de plus forte affluence en milieu de semaine », complète Dominique de Valence, Vp ventes de l'entreprise.

Pour coller aux nouvelles attentes, certaines entreprises décident quant à elles de

réorganiser totalement l'espace restauration. « Nous avons transformé des selfs au format classique en concept food hall, avec des offres culinaires variées. Ils ont l'avantage d'effacer la barrière entre zone de vente et espace de consommation, et offrent plus de flexibilité » explique Sarah Jafarshad-Rajaei. Autre avantage : une meilleure adaptation de l'offre sur site aux fluctuations d'affluence. « Si la fermeture d'une partie du self les lundis et vendredis déstabilise les convives, des services en « food

court » ou « à table » peuvent être des solutions qui évitent que les convives ne perdent leurs repères », précise Christophe Gmyr.

### “On crée plus des lieux de vie que des restaurants d'entreprise”

Plus largement, les entreprises doivent rendre les espaces de restauration plus attractifs pour convaincre les salariés de se déplacer à nouveau sur site. « Les salariés reviennent désormais au bureau pour mener

des projets collectifs et maintenir le lien social. Ils ont besoin d'espaces collaboratifs pour échanger de manière plus informelle », assure Frédéric Galliath. « Petit à petit, des espaces qui se dédiaient uniquement à la restauration se transforment en tiers lieu », explique Sarah Jafarshad-Rajaei. Pour imaginer ces nouveaux espaces, la restauration d'entreprise s'inspire des concepts de la restauration commerciale. Fini le self et sa longue file de plateaux, « plus personne n'a envie de faire ➔

## MOINS MAIS MIEUX

Selon une étude menée par le Bureau international du travail, une mauvaise hygiène alimentaire pourrait réduire jusqu'à 20 % la productivité des travailleurs. Une composante du bien-être sur laquelle les salariés ne sont plus prêts à faire des concessions. « La culture française reste très ancrée dans les habitudes des convives qui attendent de prendre du plaisir avec des produits de qualité qui ne dégradent ni le corps ni la planète », indique Frédéric Galliath d'Elior. « Plus personne ne nous demande des steaks frites, cela paraissait impensable il y a encore 3 ans », confirme Dominique de Valence de Popchef. Des cartes qui privilégient la qualité et surtout, l'éco-responsabilité, un critère que les nouveaux acteurs de la

foodtech ne laissent plus de côté. « Chez Frichti les recettes sont élaborées avec des produits frais et de saison et nous avons décidé de ne plus proposer d'avocat ni de saumon et de cabillaud, trop coûteux pour l'environnement », explique Olivia Coville. Pour respecter ces engagements, les entreprises sont contraintes de limiter la carte pour s'assurer d'une meilleure qualité et d'un meilleur sourcing des produits. « Nous ne proposons plus que 3 à 4 entrées et desserts ainsi que 2 à 4 plats, qu'on essaye de végétaliser. Nous avons mis en place un nutriscore pour mieux informer les convives de ce qui compose leur assiette ainsi que des informations concernant la provenance des produits. Nous passons des contrats

directement avec les producteurs bios ou labellisés. Le produit a alors une histoire, l'acte de consommation n'est plus le même », explique Frédéric Galliath. Seule offre à s'être sensiblement étoffée : les plats végétariens.

« Là où seule une assiette de légumes pouvait être proposée, les chefs élaborent aujourd'hui des recettes végétariennes gourmandes, avec parfois un comptoir dédié au végétal », souligne Sarah Jafarshad-Rajaei.

Pour aller plus loin dans leur démarche écologique, elles mettent aussi en place des solutions 'anti-gaspi'. « Pour inciter les salariés à vider les frigos, les plats

sont 50 % moins chers le vendredi après-midi et les invendus de la semaine sont offerts à des associations », précise Clément Bonhomme. Mais qu'en est-il du gaspillage directement dans les assiettes ? Car les proportions, difficilement adaptables à chacun, sont encore souvent surévaluées. « Pour définir les quantités de chaque repas, on se base sur les recommandations gouvernementales pour un adulte au travail auxquelles on ajoute 10 à 20 % », reconnaît Clément Bonhomme de Foodles. Une autre question sur laquelle les acteurs de la restauration d'entreprise devront à n'en pas douter se pencher dans les années à venir.





© Bruce Damonte

➔ *la queue avec son plateau, la force du modèle de la restauration de demain réside dans la création d'une vraie expérience client à l'image des restaurants de ville. C'est le challenge qu'on se donne*», déclare Olivia Coville de Frichti. « *Enfin on crée plus des lieux de vie et de partage que des restaurants d'entreprise* », résume Sarah Jafarshad-Rajaei. Des nouvelles installations de restauration qui constituent un atout pour fidéliser les salariés. « *Depuis la fin de la crise, on réaménage toute l'offre de restauration pour qu'elle soit plus attractive et améliorer le confort des convives. On souhaite que l'espace devienne une vitrine pour notamment attirer des nouveaux talents* », confirme Victor Gajek de Bouygues Telecom.

### **Matin, midi et soir**

Pour faire vivre les espaces, l'offre doit elle aussi s'adapter aux différents moments de la journée. « *Les espaces hybrides se construisent souvent autour*

*d'un pilier « coffee shop » qui fonctionne tout au long de la journée à partir du petit-déjeuner jusqu'au goûter* », explique Sarah Jafarshad-Rajaei. Pour guider au mieux les convives, les espaces sont aménagés en zones en fonction des différentes typologies de repas. « *Avec une organisation inspirée des food court ou des food hall, où il n'y a plus de frontière entre distribution et consommation, on peut répondre aux demandes de restauration du petit-déjeuner au dîner du soir dans un esprit de café-coworking* », affirme-t-elle. Grâce à l'espace « village » composé d'un restaurant italien, un restaurant asiatique et d'une boulangerie Paul, Bouygues Telecom a réussi à retrouver un taux de captation proche de l'avant-crise sanitaire. L'entreprise pousse même le concept jusqu'au repas du soir en installant un supermarché en bas des bureaux. Les employés peuvent alors faire leurs courses d'appoint directement dans le bâtiment. C'est aussi le principe



« *La force du modèle de la restauration de demain réside dans la création d'une vraie expérience client* »

*Olivia Coville*

d'épicerie de Frichti où sont proposées à la vente la sauce soja ou la burrata des recettes proposées en journée, aussi disponibles pour un afterwork entre amis. « *On aimerait à terme proposer de plus en plus de références pour pouvoir repartir avec son plein de courses de produits secs ou produits frais* », indique Olivia Coville.

Une offre qui s'adresse aussi aux télétravailleurs pressés et en manque d'inspiration. Pour éviter le recours aux tickets-restaurants ou la mise en place d'un système hybride, les entreprises réfléchissent à des solutions de restauration à domicile. Victor Gajek s'assure de donner la possibilité aux collaborateurs de bénéficier des repas servis dans l'entreprise même à la maison grâce à un système de badge. « *Ils sont paramétrés pour permettre aux collaborateurs de prendre des plats en amont des jours de télétravail. Si le badge a déjà été validé pour le repas du midi, il est possible de le repasser une ou plusieurs fois supplémentaires au niveau des frigos connectés dans l'après-midi* ». Les frontières entre travail sur site et télétravail, entre restauration commerciale et d'entreprise, s'effacent petit à petit pour proposer aux collaborateurs des saveurs variées et de qualité à toute heure du jour ou de la soirée. ✕