

La nécessaire réinvention des modèles en collective

Un impact cumulatif : c'est ainsi que certains observateurs de la restauration collective résument la zone de turbulences à laquelle est confronté le secteur. D'un côté, les exigences réglementaires s'empilent, ici sur la montée en gamme de l'approvisionnement sans la valorisation qui va avec, là sur le réemploi des contenants sans réflexion sur les conséquences opérationnelles, humaines et environnementales du procédé. De l'autre, le télétravail progresse et bouleverse l'équilibre du segment le plus rentable du secteur, l'entreprise. L'inflation explose, chahute toute la chaîne et incite chacun à regarder l'autre maillon en se demandant si par hasard il ne tirerait pas bénéfice de la situation. La concurrence s'active. Venue à la fois des plates-formes de livraison, de start-up et d'enseignes de la commerciale, elle fragilise un peu plus le lien avec des clients hier captifs. Dans ce contexte, les opérateurs n'ont pas d'autre choix que de changer de logiciel. Ils doivent sortir de la seule logique produit pour se focaliser sur la notion de service. Se décentrer de la seule logique de volume pour personnaliser la prestation. Une (r)évolution nécessaire afin de garantir la pérennité du système et de ses acteurs. Pour beaucoup déjà en déséquilibre en 2023.

SABINE DURAND



Vers un changement de paradigme

La restauration collective en général et le segment de l'adulte au travail en particulier sont pris en tenaille par tout un tas d'éléments, tant intra qu'extrinsèques. Qu'il faut intégrer, digérer pour modifier les fondamentaux et espérer rester dans la course.

SABINE DURAND

C'est une période inédite, jamais vue, jamais vécue dans la restauration collective. « C'est un peu les Dix Plaies d'Égypte, résume en préambule Olivier Schram, directeur associé de PH Partners, avec l'effet cumulatif de la Covid, des exigences réglementaires – Egalim, Agec... –, de la chute mécanique de la demande. Le tout complété par une inflation alimentaire galopante et une raréfaction des têtes, et du coup, une inflation des salaires. » Les opérateurs de la restauration cherchent à transférer une partie de ces augmentations à leurs donneurs d'ordres, qui eux font tout pour les limiter... Forcément, les rapports entre les deux se tendent, et interrogent la montée en gamme alimentaire lancée dès 2018. Peut-elle être maintenue ? À quel prix ? Payé par qui ? Avec des productions venues d'où ?

Une préoccupation première pour les deux segments dont le niveau d'activité est revenu à la normale, le scolaire et dans une moindre mesure la santé. Mais une parmi

d'autres pour celui de la restauration d'entreprise, qui était considéré comme le plus sûr, le plus rentable, le plus innovant... Qui, sous l'effet du télétravail, a perdu durablement 25 à 30% de son activité à Paris et dans les grandes agglomérations. Avec un aspect particulièrement compliqué à gérer, l'imprévisibilité de la fréquentation au fil des jours – le lundi est correct, le mardi et jeudi quasi complet, le mercredi entre deux et le vendredi désert – et même des semaines. Quand les frais fixes, eux, restent immuables... avec la fragilisation économique que cela induit. « Il ne faut pas oublier non plus que la restauration d'entreprise est une restauration du midi; qu'elle va être de plus en plus courte, donc plus complexe, surtout si la semaine de quatre jours se met en place », alerte Daniel Rocher, président du Sners, le Syndicat national des entreprises de restauration et services. En plus, elle est challengée de toutes parts. À commencer par des enseignes de restauration commerciale au mieux proches de ses sites, au pire décidées à trouver auprès de ses salariés un nouveau débou-

ché. Mais aussi par les « tickets-repas qui progressent », remarque Olivier Schram, certains donneurs d'ordres préférant à un restaurant avec tous les soucis qu'il génère. Puis par des start-up comme Foodles, Foodchéri et autres PopChef avec lesquelles elle doit composer ou s'associer et par les plates-formes qui « livrent directement dans les bureaux ou les ateliers de plus en plus souvent », ajoute Daniel Rocher. Sans oublier la gamelle. Celle que les consommateurs préparent chez eux, ou celle qu'ils peuvent acheter le matin sur leur trajet. « Les industriels qui produisent des sandwiches, salades et autres plats préparés sont d'ailleurs en embuscade pour accompagner ce mouvement », estime le président du Sners.

L'ASSIETTE VERSUS LE CONVIVE

Dans ce contexte, les opérateurs ont compris qu'ils n'avaient pas d'autres choix que de revoir leurs fondamentaux pour survivre. Et ils le font. Un peu moins franchement dans la réalité que dans le discours, un peu moins rapidement dans les grosses SRC traditionnelles, freinées par leur historique et une structure peu agile, même si elles se soignent ! « Mais quel que soit leur profil, elles sont bridées par le modèle économique de base de cette restauration d'entreprise, qui veut que l'employeur participe et que le convive estime ne pas manger si bien, à cause du prix accessible du repas », regrette Dan Cebula, fondateur de Depur Expériences. Qui incite tous les acteurs à investir dans les RH, les espaces, l'expérience, pour préparer le renouvellement des générations au travail. Et à réfléchir à la possibilité d'implanter « les restaurants en pied d'immeuble avec une ouverture sur la clientèle extérieure » pour anticiper « la révolution qui viendra des bailleurs ».

Pourquoi pas, mais « on est assez loin de la culture de la restauration d'entreprise française », mesure Olivier Schram. Qui, comme d'autres, table plutôt sur la réintégration dans les SRC « de compétences marketing et de développement de concept, une dimension que les opérateurs ont perdue de vue ». « Ils ne sont pas centrés sur ce convive, considéré de tout temps comme captif, mais sur son assiette », déplore Daniel Rocher. Il faut inverser les choses, à défaut, « la restauration d'entreprise, comme n'importe quel marché arrivé à maturité, risque de décliner », dans les grandes agglomérations tout du moins. Car le reste de la France n'est pas pareillement concerné : peu de télétravail, peu de concurrence alentour, des opérateurs ancrés dans leur écosystème local, qui connaissent bien à la fois leurs clients et leurs convives et qui travaillent à renforcer ce lien de proximité. Ça ne prémunit pas de tout, mais ça aide... •

Le convive au centre du jeu

Alors que le scolaire est très focalisé sur l'équation Egalim/qualité/inflation, que la santé, faiblement dotée, investit davantage le soin que la restauration, le segment de l'entreprise doit, sous l'effet du télétravail, bâtir un nouveau modèle... mais lequel ? Il faut imaginer, tester, expérimenter, quitte à essayer des échecs. Et ne plus se considérer comme des monolithes, construits pour répondre à des convives égaux dans leurs attentes et leurs envies, mais des apporteurs de solutions collectives à des prestations personnalisées. En termes de canal, d'horaire, de service ou d'offre. Sans oublier d'optimiser les plans de production et la disponibilité des ressources humaines sur le moment du service sans faire exploser les coûts...

SABINE DURAND

LA FIDÉLISATION

C'est un des gros points faibles de la restauration collective, considérée comme un tout homogène, avec un convive unique, « alors qu'elle s'adresse à une somme d'individualités », rappelle Olivier Schram, directeur associé de PH Partners. Des premiers pas ont été effectués en direction de la personnalisation de la prestation, avec la possibilité de choisir les toppings pour les salades, la cuisson de la viande, la garniture de la pizza ou l'accompagnement de la viande, mais il faut aller plus loin. « Les opérateurs sont dans la culture du produit, pas du client : les sondages sont effectués trop irrégulièrement, les chefs qui circulent parmi les convives pour recueillir leurs avis sont trop rares. Vous n'arriverez pas à fidéliser le salarié par l'assiette, mais par le service », argue Daniel Rocher, le président du Sners. Bien sûr qu'il faut continuer de travailler à la réduction des irritants comme les files d'at-

tente aux caisses – vive la reconnaissance visuelle des plateaux –, mais il faut surtout utiliser des armes marketing. Comme des programmes de fidélisation, avec de la gamification, du cagnottage, de l'incitatif, avec un repas offert tous les dix repas, un pourcentage sur un voyage, etc. C'est vrai qu'un tel programme est plus complexe à mettre en oeuvre en collective qu'en commerciale, car il y a une forme d'anonymisation du badge du collaborateur, que la RGPD est venue accentuer, prévient Olivier Schram : qui se cache derrière, un homme, une femme, qu'a-t-il/elle consommé, à quelle fréquence ? Il n'empêche, comme le souligne Nicolas Drapier, chief digital & technology officer de Compass, « ce sont des sujets sur lesquels nous travaillons plutôt pour 2024, avec des applications concrètes des pitches vainqueurs du hackathon mondial que nous avons organisé en juin



© LAETITIA DUARTE

2022 ». L'idée étant de pouvoir embarquer le convive dans une démarche de fidélité, mais également de le récompenser dans le cadre d'une démarche vertueuse (climat, nutrition...).



© COMPASS

SERVI À TABLE

Est-il un marché de niche pour entreprises hype ou un véritable levier de développement ? Même s'il demande de la place et des moyens, le service à table a le mérite de valoriser la prestation en entreprise. Une évolution qui nécessite excellence opérationnelle, simplification de l'offre et réaffectation du personnel, mise en place par Compass chez Altarea, à la BPCE et chez Sanofi à Paris, avec 12 projets à la clé. Le confort que ce service apporte aux collaborateurs de l'entreprise est loin d'être négligeable : celui-ci fait son choix sur l'appli maison, Foodi, et une fois installé à table, un chef de rang vient valider sa commande, l'envoi en cuisine. L'offre limitée à 3 entrées, 3 plats, 3 desserts est préparée et dressée minute. À la fin du repas, le chef de rang débarrasse et l'encaissement se fait automatiquement grâce à la liaison avec le badge. Un service ++ sur lequel Elior prévoit lui aussi des développements : le salarié commande via l'appli Time Chef et on lui apporte son plateau.

INSPIRÉ DE LA RESTAURATION COMMERCIALE

Clairement, « la restauration commerciale est la locomotive, la collective les wagons », estime Emmanuel Roux, le dirigeant de Poivre et Sel Conseils, et donc elle en copie les modèles », comme la streetfood et le foodcourt pour répondre aux goûts du jour. Aisni, dans la vingtaine de foodcourts qu'elle exploite en région parisienne, Arpège propose des plats inspirés de la bistronomie, des plats végétariens ou asiatiques. Et plus que l'inspiration, certains vont puiser dans les marques les produits qui ont la cote auprès des jeunes, comme les sushis (4 corners Sushi Gourmet chez Elior, 6 en projet), ou les enseignes. C'est le cas d'Éric Kayser et Matsuri chez Compass, de Paul et d'Exki chez Elior, etc. Qui commence à développer des corners, « des formats plus agiles que nous pouvons déployer en propre sous une marque ombrelle, comme une vitrine Exki dans le concept Ravitailleur », explique Jennyfer Dellupo, sa responsable communication.

À TOUTE HEURE

Les opérateurs de la restauration collective ne doivent pas rater le marché de la livraison directe dans les bureaux ou les ateliers des entreprises, qu'ont déjà investi les plateformes comme Uber Eats, Deliveroo et consorts. Ils ont les moyens d'aborder ce canal, estime Daniel Rocher, président du Sners, qui, plus que le frigo connecté et sa précommande, offre souplesse et instantanéité au convive : il se décide, il commande, il est livré chaud très rapidement. Orientées sur le click & collect, les SRC viendront davantage vers la livraison sous la poussée des plus jeunes.



© PA/GETTY IMAGES

L'HYBRIDATION DES ESPACES

C'est une tendance qui va continuer. Le renchérissement du mètre carré étant passé par là, les restaurants d'entreprise deviennent plus mixtes dans leur définition. Ils ajoutent à leur dimension commensale les aspects lieux de rencontre, de réunion, de travail.



© DR



PALLIER L'IMPRÉVISIBILITÉ DE LA FRÉQUENTATION

Non seulement la fréquentation de la restauration d'entreprise varie considérablement d'un jour de la semaine à l'autre, mais aussi d'une semaine à l'autre... D'où un énorme défi à relever pour les opérateurs de la restauration collective. D'abord économique : les conditions d'exploitation diffèrent en fonction des jours, les frais fixes non, pour une équation plus que complexe à résoudre. Managérial ensuite : il est difficile de recruter un chef sur un temps plein alors que l'activité va plutôt courir sur 4 jours/semaine. Ces variations obligent à revoir le modèle et à imaginer une offre de substitution pour les jours sous-fréquentés, « *puisque l'on est quand même sur une échelle de 1 à 10* », précise Olivier Schram, directeur associé de PH Partners...

La réponse Perçus comme l'alpha et l'omega pendant la Covid, considérés depuis comme « *complémentaires d'un lieu de service* », analyse Frédéric Galliat, directeur général restauration d'entreprise d'Elior, les frigos connectés s'imposent. Ils sont une bonne solution pour les cantines désertes du vendredi, même si on ne peut

pas faire d'eux la seule valeur ajoutée. Ce qui est important, c'est ce qu'on met dedans, « *l'offre alimentaire en tant que telle* », rappelle Olivier Schram. Elle doit être diversifiée, renouvelée tout au long de l'année pour une clientèle récurrente. Autre question pour les start-up qui fournissent ce type de prestations : où produisent-elles ? Avec quelle visibilité pour les clients ? « *Il y a un vrai point de vigilance sur le continuum en termes de qualité de la prestation alimentaire* », estime Olivier Schram, dès lors que pour grossir dans une nouvelle zone géographique, ces start-up confient l'élaboration des plats à des traiteurs ou d'autres professionnels du cru. À un moment donné, ce traiteur aura ses intérêts à défendre et ses clients à satisfaire, d'autant qu'il sait qu'il n'est souvent qu'un recours temporaire, jusqu'à ce que la start-up atteigne un volume suffisant pour créer sa propre cuisine, son propre laboratoire.

L'incidence RH L'extraordinaire variabilité de la fréquentation influe forcément sur l'organisation. Elle doit être souple, polyvalente, et ne pas cantonner les agents

aux mêmes tâches tous les jours, mais avoir la capacité d'avoir des personnes en back office la semaine, le vendredi au service. Compass veut aller un cran plus loin, puisque « *nous créons les conditions pour que les collaborateurs du segment entreprises puissent, les jours creux, faire autre chose sur un autre segment* », raconte Camille Berthaud, son PDG.

Le modèle économique En tout cas, l'opérateur doit garantir la même qualité de prestation, que ce soit dans la restauration d'entreprise traditionnelle ou via frigo connecté, la fidélisation du collaborateur est à ce compte-là, comme la pérennité de ce modèle polyvalent... Une voie sur laquelle avancent les SRC, la plupart en s'associant avec des start-up, quand Compass a créé de zéro sa propre marque, Popote. « *Nous achetons les réfrigérateurs et nous y intégrons notre technologie* », précise Nicolas Drapier, chief digital & technology officer de Compass... Qui vient d'installer le premier frigo connecté au centre de lutte contre le cancer Gustave Roussy, pour le personnel de nuit.

L'APPROVISIONNEMENT EN QUESTION

Elle devrait, dit-on, se calmer à l'automne... En attendant, l'inflation alimentaire, « *la plus forte qu'on ait connue en France depuis 40 ans* », selon Pascale Hebel, directrice associée de C-Ways, pèse. Elle grève les finances des acteurs de la restauration collective, celles des collectivités aussi, c'est la surchauffe. Des SRC ne répondent plus aux appels d'offres, d'autres ne garantissent plus les prix entre le moment de la signature d'un contrat et son entrée en vigueur... « *Du jamais vu* », martèle Olivier Schram, directeur associé de PH Partners. Et c'est le déploiement de l'approvisionnement dit de qualité qui est questionné. « *Le chef de l'État en appelle à une pause réglementaire dans les normes environnementales, on a un débat de même nature vis-à-vis de l'application des Egalim* », dont les exigences semblent incompatibles avec le contexte. D'ailleurs le bio perd du tonus, un peu moins en RHD qu'en GMS, mais il en perd. « *C'est le circuit court qui devient majoritaire pour les petites PME*, analyse Daniel Rocher, le président du Sners, *moins pour les plus grosses et les ETI pour des raisons de volume et de régularité dans les approvisionnements.* » Qui vont plutôt, comme Compass sur les légumineuses et la viande bovine, nouer des partenariats avec des coopératives. Et si les PAT, les projets alimentaires territoriaux, sont plutôt une affaire d'autogérés, « *j'incite les adhérents du Sners à accompagner le mouvement* », précise le président du syndicat. À voir ce que la Snanc – la Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat –, censée définir en juillet les

objectifs de la France en matière d'alimentation saine et durable, va impulser comme mouvement.



LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

Les SRC n'ont pas attendu les réglementations pour lutter contre le gaspillage. « *Aujourd'hui, les gains de productivité que l'on peut en retirer sont faibles* », estime Daniel Rocher, le président du Sners. Même si certains services permettent d'accentuer le trait. En amont du repas, avec des sociétés comme « *Beesk*, pour s'approvisionner en légumes moches, des logiciels comme *Nona* ou *Datameal* pour bien gérer ses commandes, ou des applis de réservation type *Meal Canteen*, qui transforment la chaîne de service. Puisque la veille, le convive choisit son menu, le jour J, la cuisine connaît précisément les quantités à préparer, le plateau est prêt quand le client arrive. Cela fluidifie le parcours client et garantit le même choix à tous, quelle que soit l'heure où ils viennent déjeuner », raconte Jean-Jacques Hazan, administrateur d'Agores. En bout de chaîne, Too Good To Go permet de vendre les surplus, Vesto de reconditionner des équipements, etc. Et c'est sur ce sujet que le prédictif, via l'intelligence artificielle, joue tout son rôle. « *Cette aide à la décision de nos managers limite le gaspillage alimentaire, puisque nous recalculons tous les jours les prévisions de fréquentation. Cela leur permet de mieux commander, mieux staffer, d'ajuster la production au plus fin. Des capteurs dans la tour Égée à la Défense viennent compléter les modèles prédictifs* », raconte Arnaud Le Bris, digital innovation director d'Elior.