© OFFSCREEN - STOCK.ADOBE.COM

Les entreprises adoptent **un nouveau business model**

Véritable accélérateur des évolutions en cours, la crise sanitaire pousse les opérateurs à innover et à travailler sur la future restauration d'entreprise, qui leur garantira une certaine rentabilité.

ISABEL SOUBELET

« *La Covid-19 est un accélérateur des transformations en cours,* analyse Nicolas Nouchi, responsable des études de marché chez CHD Expert et spécialiste du foodservice. *La restauration d'entreprise ne sera plus la même. Il faut un renouvellement de l'offre – encore fortement standardisée –, qui est aussi un renouvellement du business model avec davantage de vente à emporter et, bien sûr, une montée en puissance de la digitalisation. Les nouvelles générations ne veulent plus du self-service cafétéria. Il faut être présent à tous les étages et à toutes les heures. Quant aux cahiers des charges et aux appels d'offres, ce sont des modèles beaucoup trop lourds. Il va falloir mettre en place quelque chose de plus souple et plus multiple…* » Voilà le décor planté ! Le chantier qui l'accompagne est immense. Dans un premier temps, pour le secteur de la restauration collective, et c'est loin d'être le seul, la durée de la crise sanitaire génère une crise économique. Pascal Dupont, président du groupe Dupont Restauration, qui se positionne en tant qu'entreprise de taille intermédiaire (ETI) avec un budget de 250 millions d'euros avant la Covid-19, estime que la crise entraînera une perte de 20 % de son budget 2020. Dans cette situation, l'attentisme n'est pas à l'ordre du jour et chaque acteur s'active à construire le monde d'après.

DES RÉPONSES MULTIPLES

« À la fin du confinement, nous avons instauré de nouvelles pratiques, souligne Pascal Dupont. *Nous sécurisons le parcours client dans le respect des gestes barrières, bien sûr. Mais il faut bien comprendre que mettre en place un service assisté afin de maintenir un salad'bar, ce n'est pas seulement ajouter un ETP (équivalent temps plein). Nous pouvons préparer les plateaux en amont,*

© DUPONT RESTAURATION

Dupont Restauration déploie des solutions digitales pour fluidifier la zone de distribution et limiter les contacts. Avec Le Comptoir, les clients commandent leur repas en ligne.

filmer les entrées et les desserts sur assiettes. Tous ces changements se font dans le cadre d'une négociation avec le client, au cas par cas. Nous avons mis en place le click & collect, nous facilitons le paiement en ligne et l'e-chargement se développe grâce à notre partenariat avec Innovorder, qui déploie de nombreuses solutions digitales. Cet ensemble de mesures permet de fluidifier la zone de distribution et de limiter les contacts. Nous sommes également en pleine réflexion sur la livraison de repas au bureau et nous finalisons une version de room-service amélioré. Elle fonctionnera avec un système de bornes de commande sur le site d'Engie à la Défense, que nous venons de remporter. Nous livrons déjà des repas préparés à partir de nos propres cuisines dans les bureaux d'EuraTechnologies, un incubateur de start-up situé à Lille, qui regroupe 6 000 personnes. C'est une offre (entrée, plat, dessert) livrée dans un sac en kraft, proche de ce que l'on trouve en restauration commerciale. La restauration d'entreprise à la "papa" est terminée. Nous sommes dans un changement de business model. Il nous faut nous remettre en question. Dans notre métier, de plus en plus complexe, il faut faire preuve d'agilité afin de répondre aux demandes des clients. Sans oublier que pour le client final qui signe le contrat, le prix demeure un critère déterminant. »

LES CONSÉQUENCES DU TÉLÉTRAVAIL

Un des éléments clés pour la restauration d'entreprise, c'est la part que va occuper le télétravail dans les entreprises. Selon une enquête du Forum Vies Mobiles[1] seuls 7 % de salariés français pratiquaient le télétravail avant le confinement, ils étaient 33 % pendant le confinement et 53 % l'ont vécu positivement. Longtemps réti-

© SNRC

L'AVIS DE...

Philippe Pont Nourat, président du SNRC

« Davantage de services »

« Après quinze jours de reprise, les restaurants d'entreprise affichaient une baisse de fréquentation de 35 à 40 % sans forte différence entre Paris et les régions. Désormais, nous allons avoir une offre plus simple, plus cuisinée, plus gourmande, mais avec un choix moins étendu. Au restaurant, nous pourrons avoir une sorte de maître d'hôtel pour guider le convive et lui éviter de faire la queue. Mais aussi davantage de prestations et de services, voire une offre "all day dining", comme dans l'hôtellerie. Quand le salarié sera en entreprise, il sera là pour se faire plaisir. Mais face à toutes ces évolutions, les entreprises du secteur vont devoir redistribuer leurs coûts, leurs investissements, leurs staffs. Il va donc falloir revoir l'écosystème dans son ensemble, échanger avec les parties prenantes et tester les idées et les initiatives en mode start-up. »

© ELIOR

Elior Group planche sur de nouveaux espaces de restauration, consacrés notamment au coworking. La SRC a lancé en septembre un concept de restauration rapide fast casual, Chez Pouce, pour tous les moments de la journée, proposant du café de manière continue, des espaces de restauration pour d'autres activités, des services, de la modularité…

centes, les entreprises françaises vont devoir passer à la vitesse supérieure. De quoi questionner la place de la restauration sur leur site. *« Les SRC doivent s'adapter, se réinventer, apporter de nouvelles offres afin de trouver de nouvelles sources de chiffre d'affaires,* souligne Daniel Rocher, président du SNERS[2]. *Le phénomène de livraison de repas va s'accélérer, poussé par la demande des jeunes, c'est le sens de l'histoire. C'est l'occasion pour elles d'innover, de travailler avec des opérateurs de livraison et avec des plates-formes. Par ailleurs, les cuisines centrales peuvent avoir de nouvelles fonctions. Elles ont tous les atouts en mains pour diriger leurs productions vers d'autres secteurs, comme la grande distribution. »*

Confrontés à un véritable challenge, les acteurs accélèrent leur mutation. Et dans la continuité, l'immobilier de bureau sera impacté. La crise sanitaire remet en question la notion même de restaurant d'entreprise dans sa version self avec de grandes espaces, des mètres carrés immobilisés et des salariés qui se croisent en nombre. La promiscuité va à l'encontre du respect des gestes barrières. Pour Marc Giraud, directeur marketing, digital et communication de Newrest, le constat est plus mesuré. *« La baisse de fréquentation dans nos restaurants d'entreprise est conjoncturelle, elle ne remet pas en question le modèle du restaurant d'entreprise, surtout chez nos clients, principalement dans l'industrie. Il faut aussi distinguer Paris et la province, où l'activité tend à reprendre. Sur beaucoup de points, nous sommes dans l'expectative et nous constatons un attentisme général. Il faut dédensifier les espaces actuels. Nous proposons une solution de service à table, adossée à un self, qui permet, en flashant le QR Code sur la table, d'obtenir le menu du jour apporté ensuite par un serveur. Nous avons développé le concept digital Connect'Eat, un outil universel qui nous permet de mettre en place des ser-*

[1] fr.forumviesmobiles.org/projet/2020/04/23/enquete-sur-impacts-confinement-sur-mobilite-et-modes-vie-des-francais-13285
[2] Syndicat national des entreprises de restauration et services

© COMPASS GROUP FRANCE

L'AVIS DE...

Camille Berthaud, directeur général d'Eurest France

« Faire valoir notre expertise »

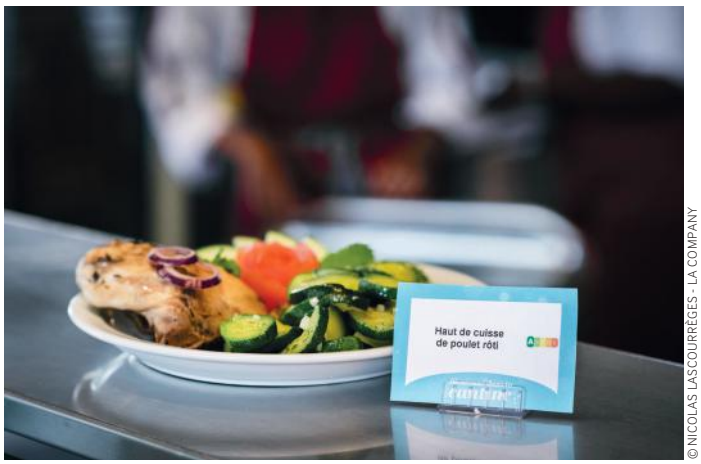
« La période actuelle nous pousse à innover, elle est propice à l'audace. Nous devons adapter notre offre afin de passer d'une restauration très omnicanale, le self-service, à une restauration multicanale. Au niveau des modes de distribution avec plusieurs solutions comme le self classique, le click & collect, le click & serve, le click & delivery. Mais aussi au niveau des modes de production avec une production sur site ou dans un atelier décentralisé avec livraison sur site, comme nous l'avons mis en place pour une vingtaine de petits restaurants en Ile-de-France. Notre expertise en termes de variété alimentaire et de traçabilité nous permet de faire la différence avec des logisticiens. Pendant plusieurs décennies, nous étions dans un modèle B to B. Nous étions prestataires de service avec un contrat établi avec l'entreprise cliente. Aujourd'hui, nous devons devenir une entreprise de restauration qui s'adresse au B to B to C en prenant en compte les souhaits des convives. Sinon, nous allons les perdre. »

vuctions en click & collect, repas livrés et service à table. La forme du service auprès du convive s'adapte aux lieux : livraison dans un point de retrait, un point de dépose ou au poste de travail du salarié. Nous n'encourageons pas cette dernière option, car il ne faut pas sacrifier l'aspect sanitaire et les règles d'hygiène. La même question se pose pour les frigos connectés installés sur des petites structures de moins de 60 repas par jour. Délivrer les repas est une partie de la réalité, il faut ensuite gérer les déchets et le nettoyage. » Si des incertitudes demeurent, le télétravail est une composante du menu.

LA SIMPLICITÉ À TOUTE HEURE

Mais attention à ne pas tout balayer. La crise sanitaire ne fera pas oublier l'envie d'une alimentation saine à base de produits issus des circuits courts, locaux et bio en phase avec la tendance sociétale. Selon Laurence Étienne, directrice marketing du marché entreprise chez Elior Group, *« nous devons revenir à notre métier de restaurateur et de cuisinier qui met le produit au centre de l'assiette. Nous sommes là pour proposer à tous un repas complet gourmand. Nous devons aller vers des choses simples en développant les partenariats locaux sans oublier le goût ni la nutrition. Pour cela, nous avons allégé nos mercuriales pour aller vers une offre encore plus saine et plus transparente ».* La crise sanitaire a en effet mis en avant l'importance de l'alimentation et des liens avec les producteurs sur les territoires. Pour Jean-Frédéric Geolier, président de Mille et Un Repas, *« ce sera certes une offre avec moins de choix, mais davantage personnalisée, car nous avons un rôle à jouer en termes de santé publique ».* Ces propositions devront être disponibles sur des amplitudes horaires plus

La crise sanitaire ne doit pas faire oublier l'envie d'une alimentation saine à base de produits issus des circuits courts, locaux et bio, en phase avec la tendance sociétale.



© NICOLAS LASCOURRÈGES - LA COMPANY

grandes avec une fluidité tout au long de la journée. Ainsi, toute l'organisation de l'espace de restauration en entreprise doit être repensée.

Si la restauration d'entreprise doit se réinventer, elle ne part pas de zéro. Depuis plusieurs années, elle ne cesse de se rapprocher de la restauration commerciale pour répondre aux nouvelles envies de consommation et séduire les nouveaux consommateurs qui prennent des repas moins structurés. Là aussi, la Covid-19 joue un rôle d'accélérateur. *« Nous proposons une restauration sur le pouce pour des entreprises qui ne souhaitent pas immobiliser des mètres carrés dans les grandes villes, où le foncier est cher, grâce à notre branche retail qui exploite des corners sous franchise internationale (Paul, Columbus Café) ou en marque propre avec Daily Break en version boutique ou corner,* explique Marc Giraud, de Newrest. *Nous avons aussi des concepts de restauration hybrides qui peuvent être installés dans un hall d'accueil ou au cœur d'un lieu de vie comme RDV. Quant au Grab & Go, avec ses larges amplitudes d'ouverture, il permet aux convives de composer et emporter leur repas, boissons chaudes, froides et offre snacking dans des emballages, box ou sacs, jetables et biodégradables. »*

De son côté, Elior Group, qui dispose d'un BET interne, planche sur l'organisation des nouveaux espaces de restauration, de service, mais aussi de coworking. *« Le temps passé dans l'entreprise doit être pour le salarié un moment positif, avec des temps de convivialité et de services, et la restauration en sera le pilier,* estime Laurence Étienne. *Nous avons lancé en septembre un nouveau concept de restauration rapide fast casual, Chez Pouce, pour tous les moments de la journée. »* Proposer du café de manière continue, utiliser les espaces de restauration pour d'autres activités, développer les services, amplifier la modularité… Tout devra être fait pour « cocooner » le salarié venu sur le site de son entreprise.

VERS DES REPAS LIVRÉS À DOMICILE ?

Si la remise en question du self classique fait quasiment l'unanimité, un autre chantier attend les opérateurs de la restauration d'entreprise, à savoir comment accompagner le salarié les jours où il est en télétravail ? Il est encore tôt pour apporter une réponse chiffrée avec des éléments sur les volumes et les coûts qui en découlent, car les solutions en place dépendront beaucoup de la politique sociale de chaque employeur (ticket restaurant, aide financière ou non, modalités de cette aide…) et de l'offre proposée par la SRC. Manger chez soi ce que l'on a préparé, déjeuner dehors dans un budget contraint,

© PA/GETTYIMAGES

Comment accompagner le salarié les jours où il est en télétravail ? De nombreux acteurs se penchent sur le sujet et étudient les possibilités, notamment au niveau de la logistique et du surcoût.

se faire livrer par une plate-forme du type Deliveroo ou bénéficier d'une proposition de l'opérateur qui gère le restaurant d'entreprise… Tout est envisageable. Pour les SRC qui souhaitent s'engager dans cette voie, le marché à prendre est conséquent. Il est aussi semé d'embûches, notamment au niveau de la logistique et du surcoût. Quoi qu'il en soit, de nombreux acteurs se penchent sur le sujet et étudient les possibilités. *« Nous sommes en capacité de livrer sur nos plates-formes d'allotissement les repas réalisés dans nos cuisines centrales,* explique Pascal Dupont. *Et pour la suite, nous sommes en contact avec un important logisticien national afin d'envisager l'acheminement du repas au domicile de la personne. »* Une révolution dans l'univers de la restauration d'entreprise ! Et qui aura un coût pour la SRC, et donc pour l'entreprise cliente. Reste à savoir qui va-voudra payer. D'ailleurs, la solution pourrait être intermédiaire. *« Je n'ai pas*

VIRAGE À TABLE

Le 4 novembre, le cabinet FL Conseil va lancer en distanciel le label Virage à Table destiné à la restauration collective. Testé sur le segment entreprise (et notamment le siège d'Orange, à Paris), il l'est aussi sur le segment scolaire via une cuisine centrale. Il intègre l'ensemble des items de la restauration, de l'amont (achats alimentaires et non alimentaires) à l'aval (les déchets), en passant par les équipes. Il met en valeur une démarche de transformation vers une restauration plus durable et plus responsable qui se fait de manière progressive. Et récompense les efforts effectués par les parties prenantes.

© GETTYIMAGES

attendu cette crise pour adopter une offre destinée aux télétravailleurs, j'y travaille depuis un an, confie Jean-Frédéric Geolier, président de Mille et Un Repas. *Dans cette nouvelle offre, mon premier souci, c'est la logistique et le parfait respect des règles d'hygiène tout au long de la chaîne. La partie digitalisation est assez simple à mettre en place avec des start-up spécialisées sur ce sujet. Nous allons d'ailleurs reprendre une expérimentation avec un client qui a dû être interrompue par le virus. Ma réflexion est très claire, je veux faire du B to B et construire cette offre avec les entreprises afin de toucher les consommateurs. C'est un axe nécessaire pour une SRC positionnée sur le segment entreprise, car nous voulons assurer que la personne travaille en toute sécurité avec un repas pour elle à son domicile, et éventuellement pour son conjoint ou ses enfants. Mais attention à ne pas être dans l'excès. Aujourd'hui, nous n'avons pas de données fiables sur la part du télétravail qui va perdurer après la crise. L'entreprise et le restaurant d'entreprise demeurent, à mon sens, un réel lieu de sociabilité.* » Dans ce nouveau schéma, les acteurs de la livraison ont senti le vent tourner en leur faveur et se tournent vers ce nouveau marché. En complémentarité ou en concurrence avec les sociétés de restauration collective ? L'avenir le dira. ●

Newrest propose une restauration sur le pouce pour des entreprises qui souhaitent limiter les mètres carrés grâce à sa branche retail qui exploite des corners comme Daily Break (en marque propre) en version boutique ou corner.

© MARC GIRAUD/NEWREST

Grab & Go, de Newrest, qui offre de larges amplitudes horaires, permet aux convives de composer et emporter leurs repas, boissons chaudes, froides et offre snacking dans des emballages, box ou sacs, jetables et biodégradables.

© MARC GIRAUD/NEWREST