



Report

Roland Berger

02.2022
PARIS / FRANCE



La restauration française au seuil de la révolution digitale

QUELS PARTENAIRES
POUR TIRER SON ÉPINGLE DU JEU ?

PROPOS PRÉLIMINAIRE

A

ller au restaurant est une expérience sociale et sensorielle par essence. Exclue du quotidien des Français durant les phases de confinement, elle aura manqué à tous. C'est également une expérience qui reste encore très peu digitalisée malgré le coup d'accélérateur donné par la crise Covid.

Une myriade d'acteurs se tiennent prêts à équiper les restaurateurs français, des plateformes de livraison aux solutions de paiement mobile, en passant par les outils de gestion de la salle (prise de commande, placement, etc.). Les attentes des consommateurs en matière de digitalisation ayant franchi un nouveau palier durant cette période inédite, toutes les étapes du repas sont désormais en passe d'être transformées par ces innovations.

Si toutes les innovations ne peuvent être adoptées par l'ensemble des établissements, à l'instar de la livraison, qui reste difficilement envisageable pour bon nombre de restaurants traditionnels, certaines peuvent constituer un coup de pouce salutaire dans un contexte difficile et même de façon pérenne. Chaque nouvel outil représente pour autant un investissement en temps et en euros pour les restaurateurs – dont l'agenda et les marges sont déjà sous pression – et doit être choisi avec soin.

OBJECTIFS

Au sortir de la crise Covid, cette étude est destinée aux restaurateurs français et a vocation à :

- les éclairer sur l'évolution des habitudes et les nouvelles attentes des consommateurs ;
- leur fournir quelques clés de compréhension pour le choix des partenaires et la façon optimale de les mobiliser, afin de sécuriser leur activité et leur rentabilité dans un contexte périlleux.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude s'appuie sur des recherches documentaires, deux enquêtes en ligne réalisées pendant les mois de juillet et août 2021 auprès de 1 145 restaurateurs et 1 022 consommateurs.

Ces enquêtes ont été complétées par près de 20 entretiens avec des acteurs tout au long de la chaîne de valeur.

SOMMAIRE

1. À LA SORTIE DE LA CRISE COVID, LA FRAGILE RENTABILITÉ DES RESTAURATEURS — 4

- 1.1 L'avant-Covid : la progression de la restauration rapide et chaînée et de la consommation à domicile
- 1.2 Le Covid : un choc sans précédent qui a accéléré la transformation du secteur
- 1.3 Quelques amortisseurs, dont certains à durée de vie limitée
- 1.4 Une rentabilité mise à mal par la crise Covid

2. UN NOMBRE CROISSANT DE PARTENAIRES ET AUTANT D'ENJEUX DE RENTABILITÉ POUR LES RESTAURATEURS — 15

- 2.1 Revenus – Différents dispositifs complémentaires pour générer de l'activité
- 2.2 Coûts – De nouveaux outils pour optimiser l'activité

3. NAVIGUER DANS CETTE NOUVELLE COMPLEXITÉ TOUT EN MAINTENANT LE CAP SUR LES FONDAMENTAUX — 35

- 3.1 Synthèse des recommandations
- 3.2 Études de cas

1/

À la sortie de la crise Covid, la fragile rentabilité des restaurateurs

Après une longue phase de croissance modérée, le secteur de la restauration commerciale française a été fortement impacté par la crise Covid. **Les diverses phases de confinement et couvre-feu ont fait chuter l'activité considérablement (- 34 % en 2020 vs. 2019), et ont dans le même temps accéléré des transformations lentes, qui couvaient depuis plusieurs années** (développement des chaînés, de la restauration rapide, de la livraison, etc.).

Durant ces périodes, les consommateurs et les restaurateurs ont pris de nouvelles habitudes sur lesquelles il sera dorénavant difficile de revenir. Si la majorité des consommateurs interrogés dit vouloir réduire son recours aux plateformes de livraison au sortir de la crise, celles-ci ainsi que d'autres outils digitaux tels que l'utilisation de QR codes ou la consultation d'avis en ligne font désormais partie de leur quotidien. De même, la digitalisation des restaurateurs s'est accélérée : la proportion de ceux qui ont recours aux plateformes a doublé durant la crise et une majorité d'entre eux soignent désormais leur emplacement digital. **Cependant, le décalage reste grand entre le taux d'adoption des outils digitaux par les restaurants français** (24 % pour la prise de commande soit grâce aux bornes en libre-service soit à travers un menu disponible par QR code, 34 % pour le paiement mobile, etc.) **et les attentes des consommateurs qui sont une majorité à les plébisciter¹.**

La restauration, qui reste encore aujourd'hui parmi les secteurs les moins digitalisés en France, doit donc désormais s'adapter à l'évolution des modes de vie des Français. Une foule d'acteurs se tient prête à équiper les restaurateurs français, contraints de s'inscrire au sein de cet écosystème digital.

Cependant, la multitude de solutions et de partenaires potentiels peut être difficile à appréhender pour les restaurateurs français. Situation d'autant plus complexe que le Covid a provoqué l'hybridation croissante des modèles (ex. : restauration à table + livraison + épicerie). Il ne s'agit plus dès lors de choisir un seul modèle ou partenaire, mais bien de savoir dans quelle proportion associer les différents outils à disposition pour sécuriser son activité.

En effet, le restaurateur peut facilement voir son établissement basculer dans un modèle déséquilibré, par exemple dans lequel la consommation à domicile viendrait détourner la capacité de la cuisine à servir la salle. La combinaison de différents modèles d'affaires nécessite donc d'être vigilant concernant la dépendance vis-à-vis des partenaires afin de sécuriser sa rentabilité sans perdre de vue le sens donné par chaque restaurateur à son métier.

La juste association des différents partenaires, que ce soit pour l'apport d'affaires, pour l'expérience client ou pour l'efficacité opérationnelle, est d'autant plus vitale dans un contexte de fragile rentabilité des restaurateurs français. Après le choc des confinements et couvre-feux, les restaurateurs voient les aides publiques progressivement disparaître. Ils se retrouvent désormais face au double défi de s'adapter aux nouvelles attentes des consommateurs en matière de digitalisation tout en sécurisant leur activité.

¹ Source : sondage consommateur (N = 1 022)

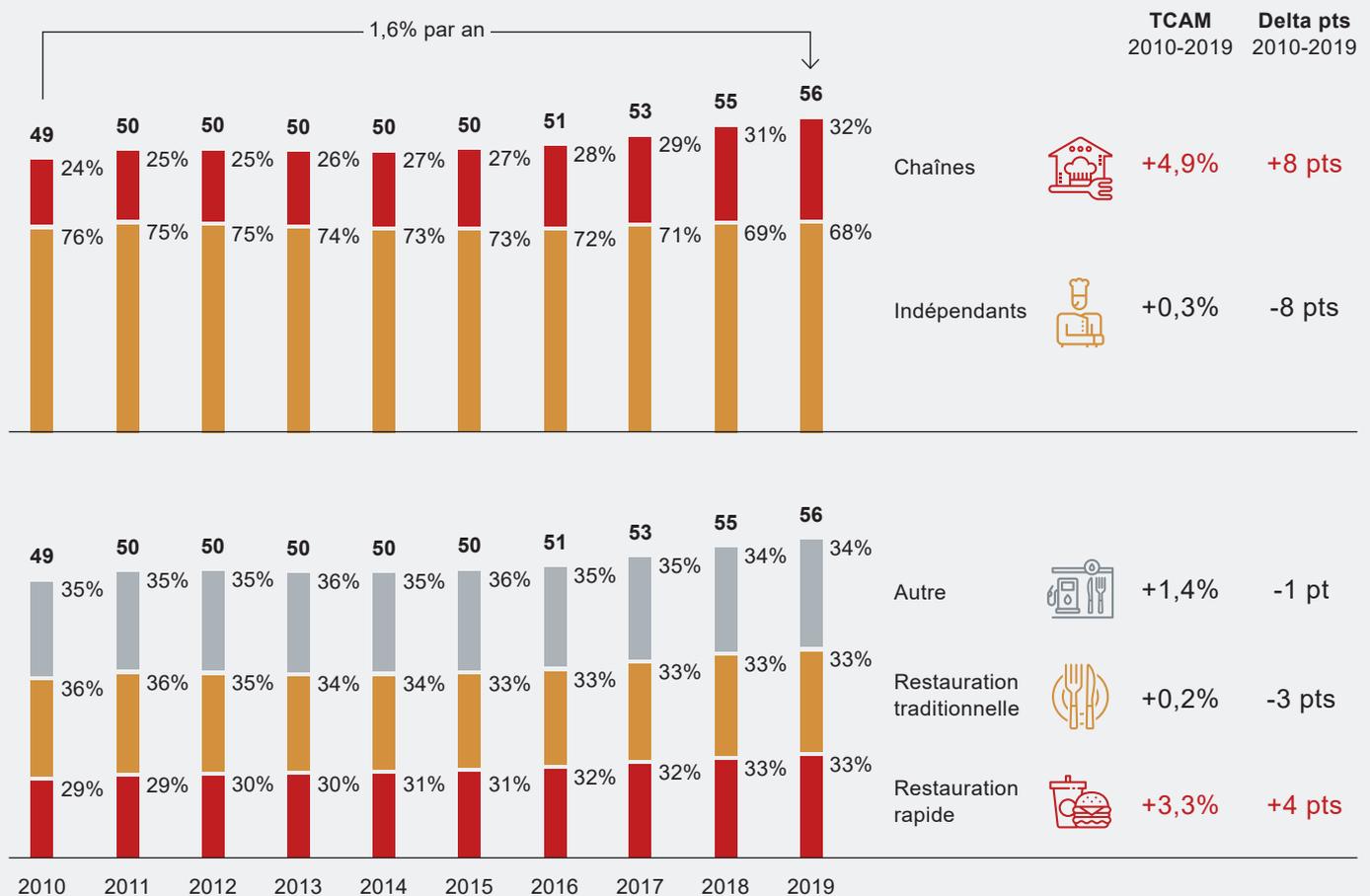
1.1 / L'avant-Covid : la progression de la restauration rapide et chaînée et de la consommation à domicile

Au cours de la décennie passée, le secteur de la restauration commerciale en France a été progressivement et profondément transformé par une triple mutation :

1. **Progression des chaînés** au détriment des indépendants ;
2. **Essor de la restauration rapide et de nouveaux concepts** venant concurrencer la restauration traditionnelle avec service à table ;
3. **Accélération de la consommation à domicile, qui vient effacer les frontières historiques entre restauration à domicile et hors foyer.**

Ces trois mutations ont également constitué les principaux moteurs de croissance d'un secteur valorisé à 56 Mds d'euros en 2019 (+ 1,6 % par an entre 2010 et 2019). → **A**

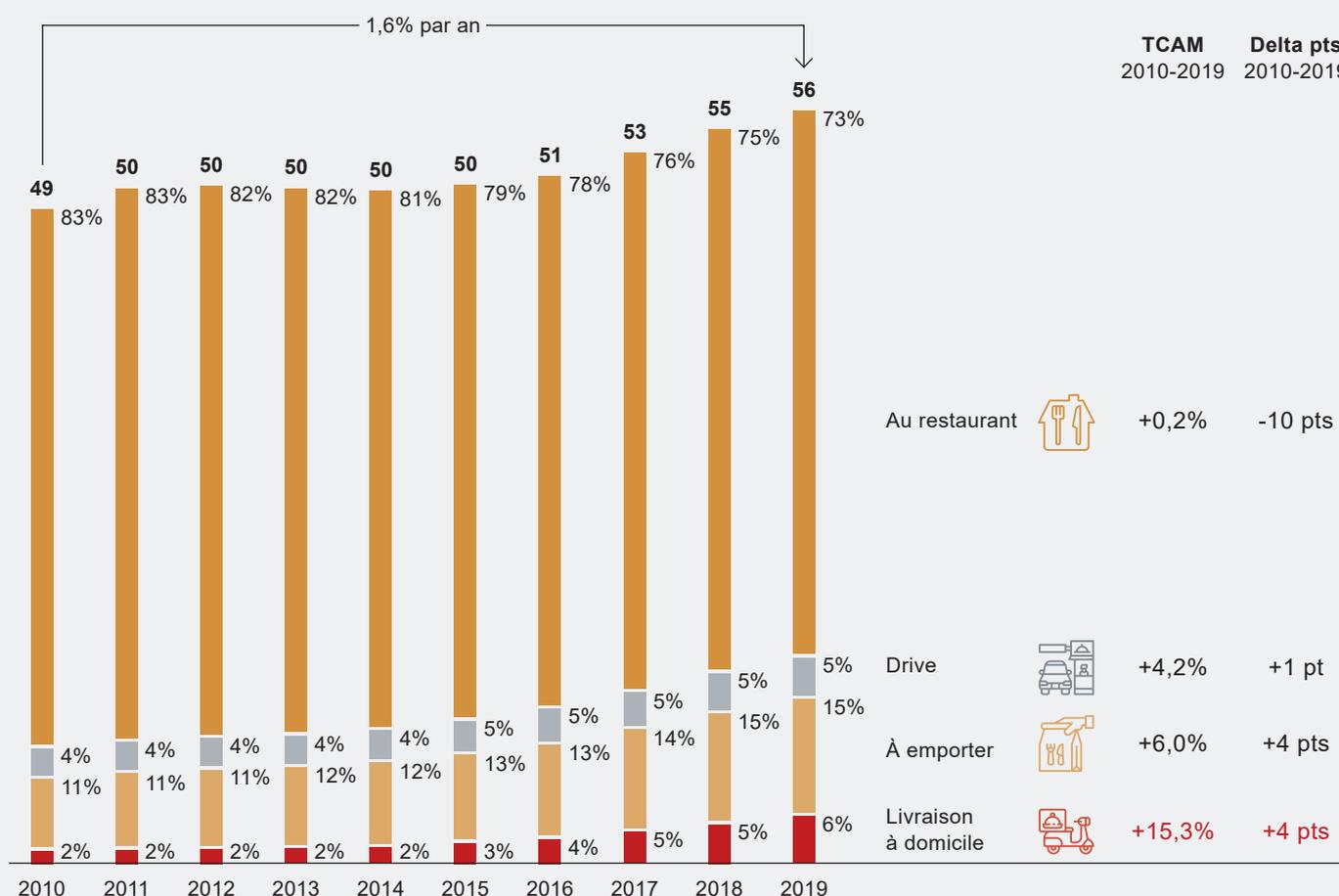
A / Évolution du marché par type de restaurants [Mds EUR ; 2010-2019]



Source : Euromonitor, Gira, Roland Berger.

L'essor de la consommation à domicile est la tendance de fond qui aura été le plus accélérée par le Covid. Sur la décennie passée, la consommation sur place n'a qu'extrêmement peu progressé (+0,2 % par an entre 2010 et 2019). **La croissance du marché a donc été captée en quasi-totalité par la livraison à domicile** (dont près de 80 % est aujourd'hui servie par les plateformes de livraison), qui représente en 2019 **6% du marché total de la restauration commerciale, soit 3,6 Mds d'euros**. Cette nouvelle segmentation du marché entre consommation au restaurant et à domicile brouille les frontières historiques entre les différents types d'acteurs présents sur le marché alimentaire (restaurants, supermarchés, traiteurs, etc.), dont un nombre croissant sert à la fois le segment de la consommation à domicile et hors domicile. À titre d'exemple, l'**hybridation** des modèles fait que de plus en plus de restaurateurs se positionnent à la fois sur le marché de la restauration, de la livraison de repas à domicile et de la cuisine à domicile via des corners épicerie ; de même, certaines applications de livraison proposent désormais à la fois la livraison de courses et de repas.

B / Évolution du marché par mode de consommation [Mds EUR; 2010-2019]



Source : Euromonitor, Gira, Roland Berger.

Il devient fondamental pour les restaurateurs français de creuser l'écart d'expérience avec la consommation à domicile, afin d'inciter les clients à se déplacer et à consommer leur repas dans leurs salles. → B

Avant même la crise Covid, les restaurateurs français faisaient face à une multitude de nouveaux concepts, notamment autour du snacking, servis par des acteurs traditionnellement absents du marché de la restauration et venant désormais marcher sur leurs plates-bandes (ex. : corners de supermarchés). Chacun de ces nouveaux concepts peut cependant être une source d'inspiration pour les restaurateurs souhaitant diversifier leur activité et/ou adapter leur carte aux nouvelles tendances. → C

Le secteur de la restauration commerciale française est entré dans la crise alors qu'il était l'objet, depuis plusieurs années, de nombreuses transformations encore en cours, qui constituaient autant de potentielles remises en cause du modèle de la restauration traditionnelle à table. La crise n'aura fait qu'accélérer ces tendances.

C / Nouveaux concepts faisant concurrence à la restauration [illustratif / non exhaustif]

CORNER SUPERMARCHÉS

Sushi Daily

240 sushi corners en France en 2017

VertuFood

Préparation de fruits et légumes frais devant le client en supermarché
23 kiosques et 10 magasins en livraison en France en 2021

Columbus Café & Co

Plusieurs corners Columbus en supermarché en France (Franprix, Intermarché, Auchan)

RAYON TRAITEUR SUPERMARCHÉS

Monoprix

Concepts Monop' avec 20% de l'offre consacrée à la restauration. Accent mis sur le bio et l'approvisionnement local (30% de l'offre)

Franprix

Concept «Mandarine» pour proposer plus de restauration et de vie dans les points de vente
Concept «Mandarine vitaminée», en aménageant des espaces où manger en magasin

Carrefour City

Agrandissement du rayon snacking dans les Carrefour City pour atteindre 10% à 20% des ventes

BOULANGERIES

Benoît Castel

Boulangerie proposant également une offre de brunch le week-end (salades, quiches, charcuterie, fromage, etc.)

Paul

Boulangerie ayant rénové certains établissements pour permettre la restauration assise en 2020

Marie Blachère

Boulangerie proposant des pains mais également des burgers, salades et pizzas

Source : Presse, site Internet des entreprises, Roland Berger.

1.2 / Le Covid : un choc sans précédent qui a accéléré la transformation du secteur

Du fait des confinements, couvre-feux et autres mesures sanitaires destinées à contenir la propagation du virus, **la valeur du marché a chuté de -34 % en 2020 (de 56 Mds d'euros en 2019 à 37 Mds d'euros en 2020) et les restaurateurs interrogés anticipent également une forte baisse également sur l'exercice 2021 (-57 % en H1 2021 vs. H1 2019²)**. En effet, malgré l'allègement des restrictions sanitaires, les habitudes des Français ont durablement changé pendant la crise : le télétravail est maintenant ancré dans leurs habitudes, ce qui favorise la prise du déjeuner à domicile, et, même si les déplacements professionnels reprennent doucement, une partie de l'activité semble avoir disparu définitivement, certaines réunions étant remplacées par des visioconférences. Ainsi, sur les sept premiers mois de l'année 2021, le marché de la restauration s'élève à 18 Mds d'euros, soit 45% de moins qu'en 2019, **un retour à la normale n'étant pas prévu avant 2023³**.

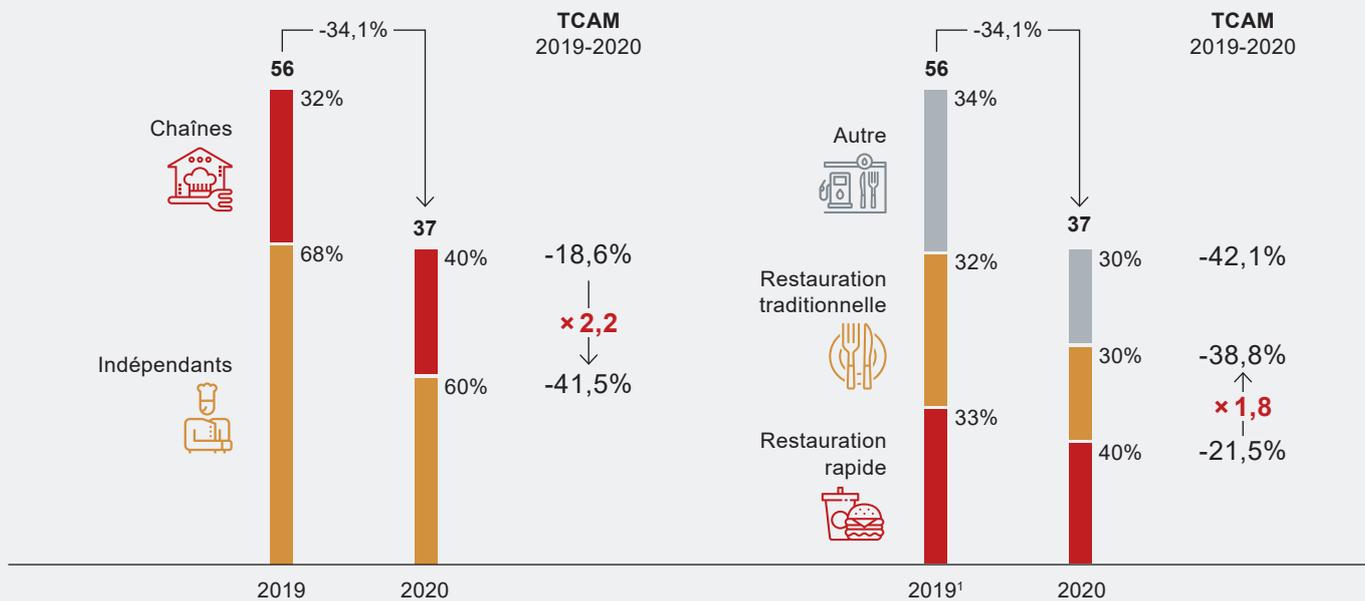
Ce choc est d'autant plus important pour les restaurateurs indépendants et traditionnels, premier segment de marché en valeur et en volume, qui représentaient 80 % des établissements français en 2019. **L'ampleur de la baisse d'activité est ainsi près de deux fois supérieure lorsque l'on compare restaurateurs indépendants et chaînés, restauration traditionnelle et rapide.**

Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène lorsque l'on compare le modèle indépendant et/ou traditionnel au modèle chaîné et/ou rapide : « reins » financiers moins solides, modèle moins adapté à la livraison (notamment, localisations tendant à être moins urbaines), plus grande importance accordée par les clients à l'expérience en salle (sociabilité, service, lieu, etc.), moindre pouvoir de négociation avec les différents partenaires clés pour passer le cap de la crise (banques, fournisseurs, plateformes de livraison, etc.). **En réalité, la crise n'a fait qu'accélérer la perte de vitesse du modèle indépendant et traditionnel, en cours depuis de nombreuses années. → D**

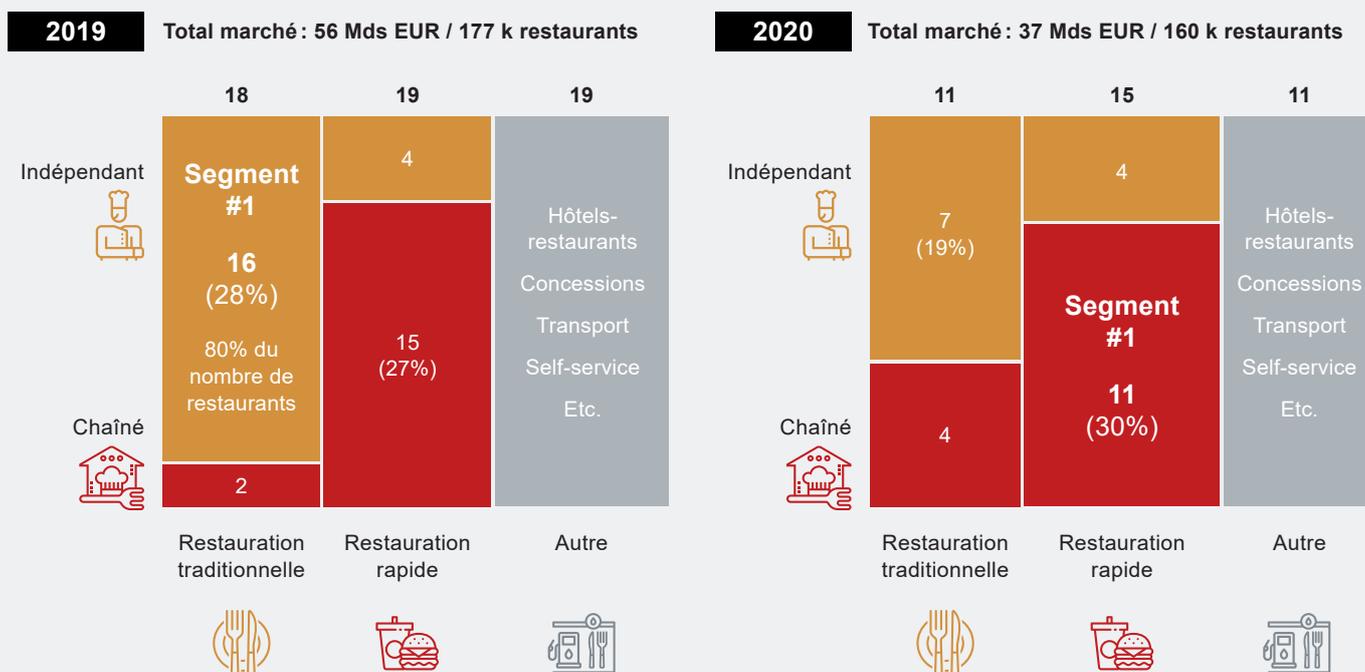
En conséquence, le visage du secteur se trouve transformé à la sortie de la crise : **le segment de la restauration rapide et chaînée devenant le premier segment de marché en valeur (11 Mds d'euros et 30 % du marché en 2020, soit l'équivalent du marché de la restauration traditionnelle chaînée et indépendante)**, reléguant au second plan le segment de la restauration traditionnelle indépendante. Pour autant, les restaurateurs traditionnels et indépendants restent encore aujourd'hui la population d'établissements majoritaire au sein du secteur ; premier segment également au cœur du patrimoine gastronomique français. **→ E**

² Source : sondage restaurateurs [N = 1 145]. ³ Estimations du Groupe NPD.

D / Impact Covid par type de restaurant [Mds EUR ; 2019-2020]



E / Marché de la restauration commerciale [Mds EUR ; 2019]



1.3 / Quelques amortisseurs, dont certains à durée de vie limitée

Plusieurs facteurs ont permis d'éviter un choc d'une plus grande ampleur encore et devront continuer à soutenir l'ensemble des restaurateurs français, quel que soit leur modèle :

- **Les aides publiques** bien sûr et en premier lieu (chômage partiel, suspension de charges, etc.), qui ont mis sous perfusion les restaurateurs français
- **La livraison à domicile**, qui a connu une croissance de 18 % sur la même période (vs. + 15 % par an de 2010 à 2019)
- **Les titres-restaurant** dans une moindre mesure, dont la valeur dépensée en restaurant a diminué de seulement - 10 % entre 2019 et 2020

Les aides publiques, qui ont été le premier appui des restaurateurs, sont progressivement en train de disparaître, faisant planer la menace de nombreuses faillites sur les mois à venir. → F

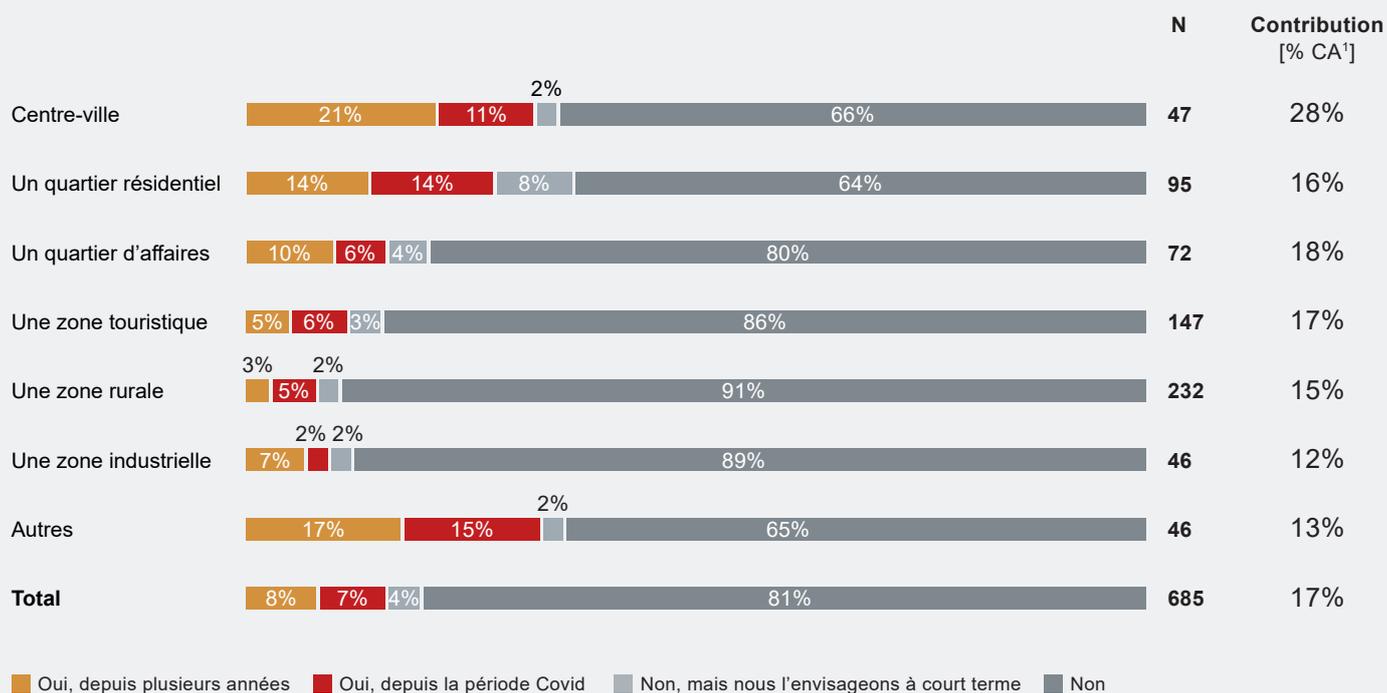
F / Panorama des aides publiques au secteur de la restauration durant la crise Covid

	PRÊTS GARANTIS PAR L'ÉTAT	AIDES DIRECTES	CHÔMAGE PARTIEL ET CONGÉS
Conditions d'attribution	<p>Pas de critères d'attribution particuliers</p> <p>Tarifification maximale des taux d'intérêt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1% si remboursement avant 2022 • 1,5% si remboursement avant 2023 • 2% si remboursement avant 2024 • 2,5% si remboursement avant 2026 	<p>Fonds de solidarité aux restaurateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perte de 20% de CA mensuel¹ • Moins de 20 employés • Moins de 2 M EUR de CA <p>Aides aux coûts fixes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CA annuel supérieur à 3 M EUR 	<p>Pas de critères d'attribution particuliers</p>
Aides attribuées	<p>3 mois de CA ou 2 ans de masse salariale pour les start-up</p> <p>Accordés à plus de 30 000 restaurateurs</p> <p>Hôtellerie-restauration représente ~16% des bénéficiaires</p> <p>Garantie d'État à 90% du prêt pour les restaurateurs (car majoritairement des TPE / PME)</p>	<p>Fonds de solidarité: 10 000 EUR ou 20% du CA²</p> <p>Exonération des charges patronales et aide au paiement des cotisations sociales égale à 20% de la masse salariale</p> <p>Aide de 70% des coûts fixes pour les grosses structures</p>	<p>Prise en charge de l'indemnité (72%³ de la rémunération nette) par l'État à 100% dans la limite de 4,5 Smic</p> <p>10 jours de congés payés dans la restauration couverts à 70% par l'État</p> <p>Applicable uniquement aux salariés et donc non aux cuisiniers et/ou serveurs sous le régime du micro-entrepreneur</p>
Limites des aides	<p>25% du CA ou 2 ans de masse salariale pour les start-up</p> <p>Montant total des PGE plafonné à 300 Mds EUR</p> <p>Aide applicable jusqu'au 31 décembre 2021</p>	<p>Fonds de solidarité plafonnés à 200 000 EUR par aide</p> <p>Aide aux coûts fixes plafonnée à 3 M EUR sur la période janvier-juin 2021</p> <p>Aide applicable jusqu'au 30 septembre 2021 a priori</p>	<p>Durée maximale de 12 mois (6 mois renouvelables en situation pré-Covid)</p> <p>Pas de prise en compte du travail non déclaré, pourtant pratiqué par certains établissements de la restauration</p> <p>Aide arrêtée</p>

¹ 20% pour les restaurants traditionnels, 50% pour les restaurants rapides. ² CA 2019. ³ 74% jusqu'en mai 2021.

Source : presse, Roland Berger.

G / Taux d'adoption des plateformes de livraison [N = 685 restaurateurs]



¹ Uniquement pour les restaurateurs ayant répondu « Oui » (depuis plusieurs années / depuis la période Covid).

Source : sondage, Roland Berger.

Les plateformes de livraison ont constitué un appui précieux à la profession durant la crise, qui a vu la proportion de restaurateurs y ayant recours presque doubler. Leurs opérateurs ont en effet mis en place diverses initiatives destinées à soutenir les restaurateurs français. Par exemple, entre mars 2020 et juin 2021, Uber Eats a offert les frais d'activation pour tout nouveau restaurant souhaitant proposer ses plats en livraison ou à emporter (600 euros couvrant notamment le coût de la tablette et de l'intégration des menus) ainsi que la commission appliquée sur les commandes à emporter (habituellement de 15%), et proposé un virement quotidien (habituellement hebdomadaire) des revenus. Près de 50% des restaurateurs utilisant une plateforme de livraison reconnaissent que ce service leur a permis de sauver leur établissement durant la crise malgré un prix jugé trop élevé.

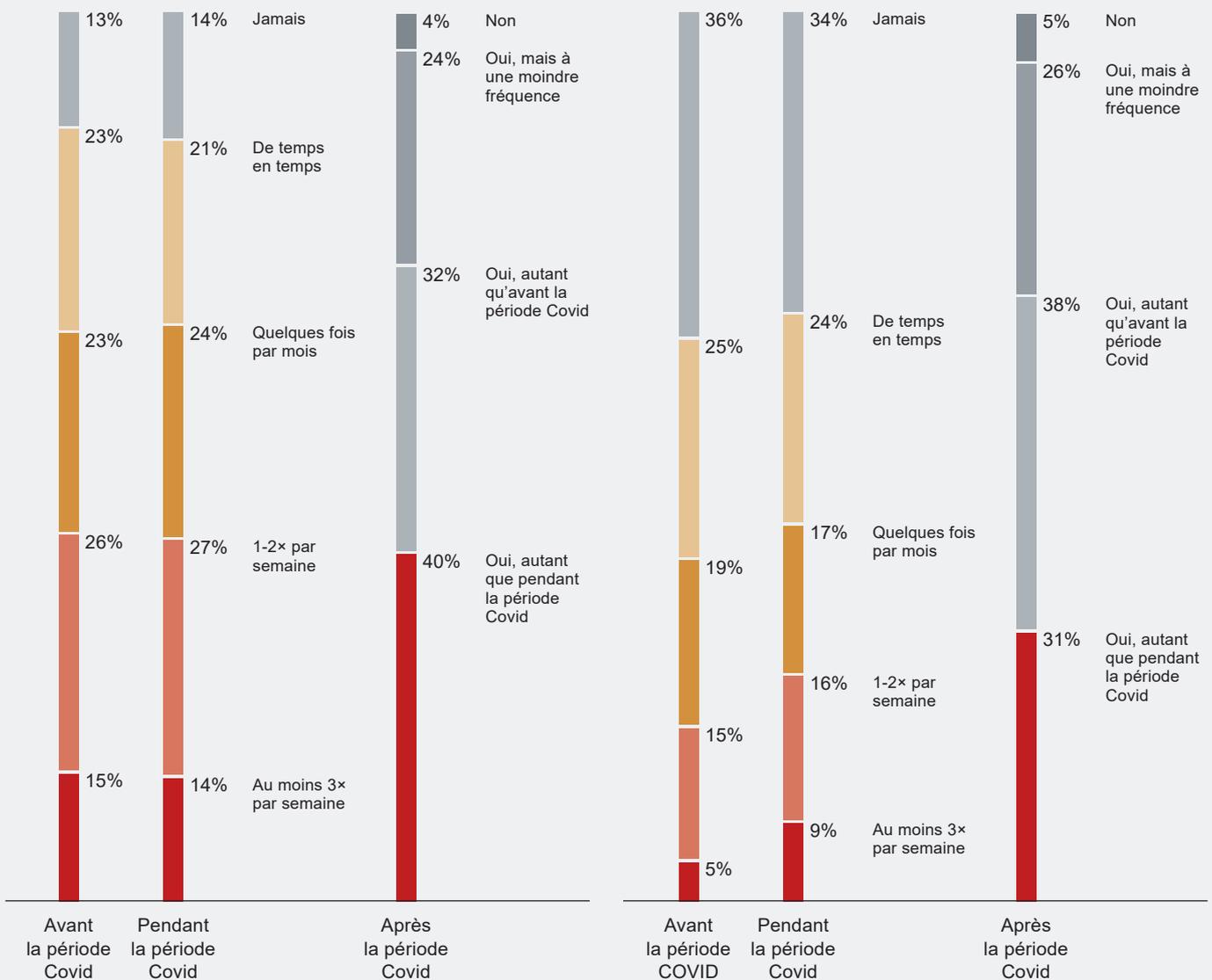
Cependant, à la sortie de la crise, la question se pose pour beaucoup de restaurateurs : dans quelle mesure doivent-ils continuer à s'appuyer sur ce type de partenaires, dont la rentabilité semble faible voire négative pour 72% d'entre eux du fait de commissions élevées (environ 30% de commission en moyenne, à ajouter aux promotions). En solution intermédiaire, 55% d'entre eux ont pris le parti de s'appuyer sur une solution leur permettant d'adresser la consommation à domicile en toute indépendance (vente à emporter avec commande par téléphone, click & collect, livraison à domicile avec leur propre flotte de livreurs). → **G**

Chez les consommateurs, le taux d'adoption des plateformes a légèrement progressé parmi les 35 ans et plus, tandis qu'il a stagné parmi les plus jeunes déjà habitués à près de 90 % à les utiliser. À la sortie de la crise Covid ceci étant, jeunes et moins jeunes prévoient en majorité de réduire leur fréquence d'utilisation des plateformes, soulignant la méfiance que la population peut avoir vis-à-vis des opérateurs de plateformes de livraison. → **H**

H / Taux d'utilisation des plateformes par tranche d'âge [N = 562]

Moins de 35 ans [N = 362]

Plus de 35 ans [N = 200]



Source : Roland Berger.

Les titres-restaurant ont également participé au rebond de l'activité à la levée des mesures de confinement et de couvre-feu en soutenant la consommation, les bénéficiaires se trouvant alors en possession d'un certain nombre de titres à utiliser avant échéance. À cela s'ajoute le doublement du plafond (à 38 euros / jour), qui a également participé au soutien du secteur en fléchissant la consommation vers les restaurants, puisque le dispositif de doublement du plafond ne concerne pas les autres affiliés au titre-restaurant (GMS, boulangerie, charcutiers, traiteurs...). Ce dispositif est d'ailleurs plébiscité par les consommateurs, qui se prononcent en majorité en faveur de son prolongement (près de 80 % des consommateurs interrogés), et confirment dépenser significativement plus et plus souvent au restaurant grâce à ces titres. Certains restaurateurs dénoncent cependant un niveau de commission élevé (3 % en moyenne), le comparant à tort à celui de modes de paiement qui constituent pourtant un poste de coût sans apport d'affaires associé.

L'ensemble des dispositifs ayant permis aux restaurateurs de survivre durant la crise doivent désormais être réévalués, afin de réussir la transition vers une nouvelle normalité impliquant plus de consommation à domicile, plus de digitalisation, et donc plus de partenaires à inscrire au compte de résultat.

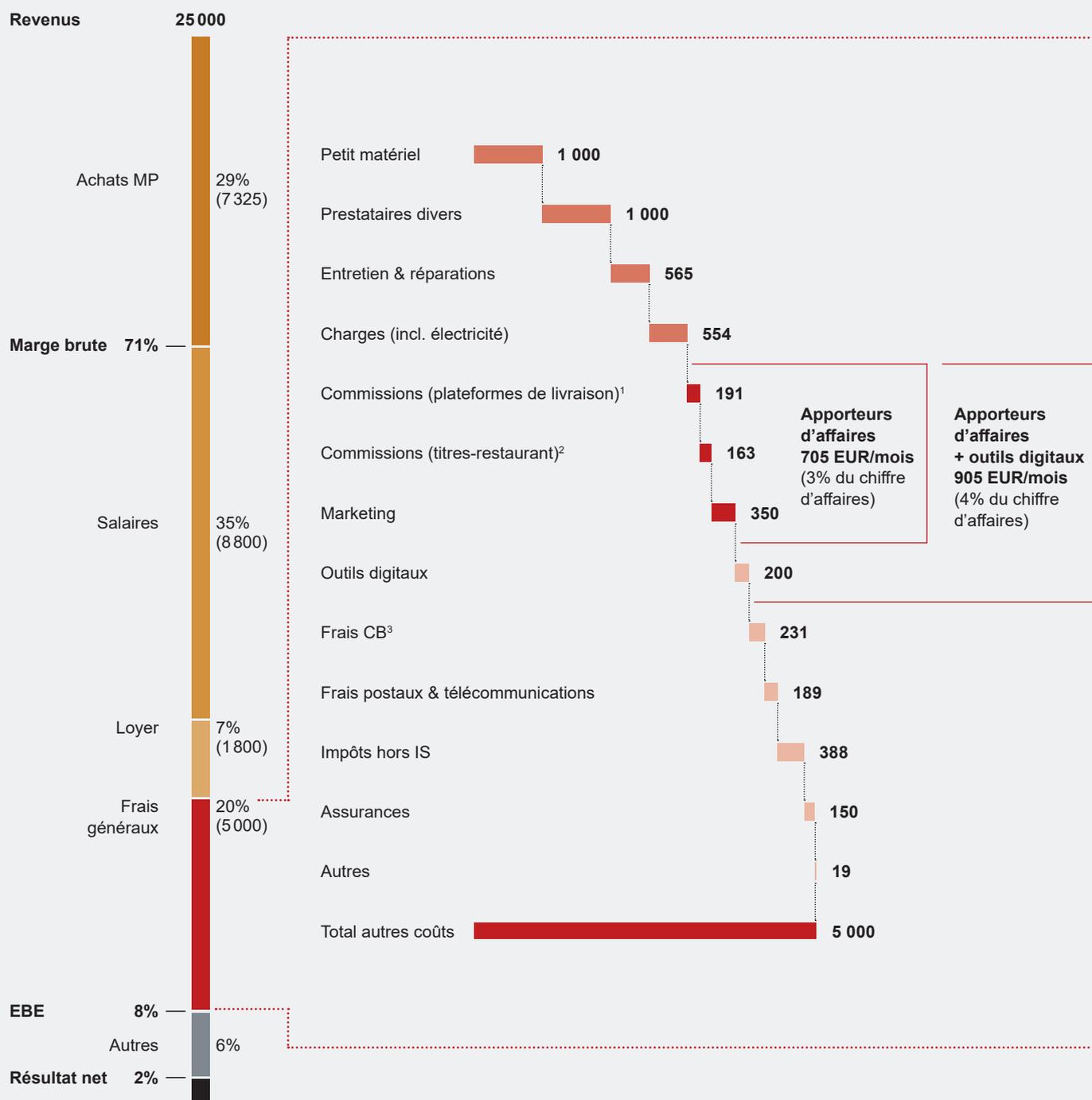
1.4 / Une rentabilité mise à mal par la crise Covid

Les restaurateurs sont entrés dans la crise Covid avec un niveau de rentabilité structurellement faible (2 % de résultat net moyen) et ont subi de plein fouet la baisse d'activité. Le nombre de restaurants en France a ainsi chuté de 10 % en 2020, de 177 000 en 2019 à 160 000 en 2020, et l'arrêt des aides publiques fait planer la menace d'un phénomène de rattrapage induisant **une proportion encore plus importante de dépôts de bilan sur les mois à venir, anticipée par l'ensemble des acteurs interrogés.**

Sur le compte de résultat des restaurateurs français, de nombreux prestataires viennent faire croître le poste des frais généraux, qui représente près de 20 % du CA, dont 3 % «seulement» dévolus aux dispositifs contribuant à générer de l'activité. → I

Ici encore, les restaurateurs indépendants affichaient d'entrée de jeu une situation particulièrement difficile, avec un revenu en moyenne 10 fois inférieur aux chaînés et un résultat net 4 fois inférieur en proportion du chiffre d'affaires (1 % vs. 4 %). → J

I / Compte de résultat moyen du restaurant commercial français [EUR/mois ; 2019]



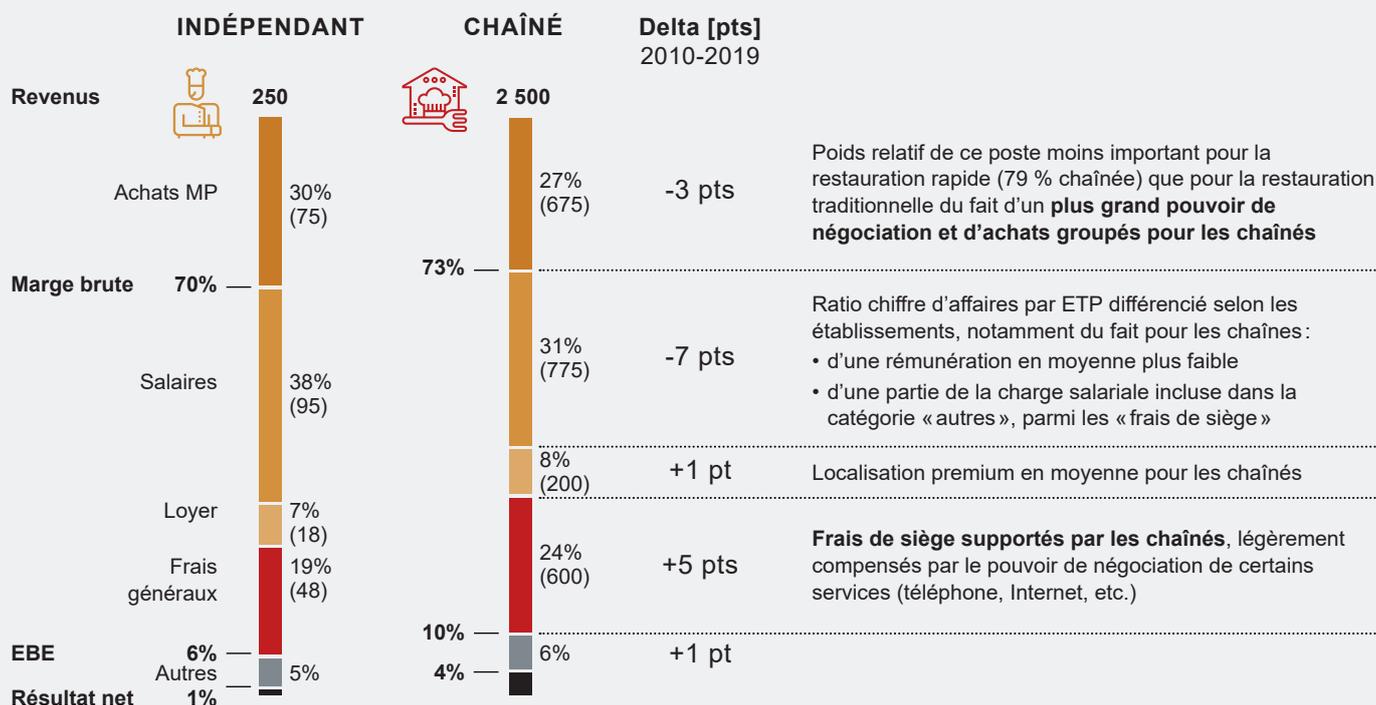
¹ Commissions (plateformes de livraison) estimées sur la base d'un taux de pénétration des plateformes sur le marché de 15 %, une commission à 30 % (les promotions sont comptabilisées en marge brute) et 17 % du chiffre d'affaires réalisé sur ces plateformes.

² Commissions (titres-restaurant) estimés en fonction du coût des titres-restaurant papier et des cartes titres-restaurant, pondéré par leur poids sur le marché. Hypothèse : 19 % du CA payés en TR. Prend en compte une partie du coût de TPE, proportionnel au chiffre d'affaires réalisé avec la carte titres-restaurant.

³ Frais bancaires estimés sur la base de 1 % de commission (interchange + frais réseau + commission de la banque) + 30 EUR/mois/TPE (2 TPE/restaurant). Hypothèse : 70 % du CA payés en CB

Source : entretiens d'experts, Roland Berger.

J / Compte de résultat moyen par type d'établissement [K EUR/mois]



Source : entretiens d'experts, Roland Berger.

2/

Un nombre croissant de partenaires et autant d'enjeux de rentabilité pour les restaurateurs

Dans ce contexte de faible rentabilité à laquelle est venue s'ajouter la crise Covid, s'appuyer sur les bons outils pour sécuriser et optimiser son activité est devenu un enjeu primordial. C'est un défi particulièrement difficile à relever pour les restaurateurs français, en manque de temps et d'argent à investir dans la pléthore de nouveaux outils qui s'offrent à eux. C'est pourquoi, au-delà des outils de visibilité en ligne, la plupart des nouvelles solutions qui se sont positionnées pour digitaliser chaque étape du parcours client sont encore peu adoptées. → K

En effet, face aux périodes de confinement et de couvre-feu, ainsi qu'à l'arrivée de cette multitude de nouveaux partenaires et potentiels concurrents, les restaurateurs français ont fait preuve d'une résilience et d'une capacité d'adaptation remarquables. Ces ressources ne semblent pas être épuisées à la sortie de la crise, nombre de restaurateurs exprimant encore leur motivation pour effectuer des ajustements dans leur établissement afin de redresser leur activité. Cependant une certaine lassitude et une bonne dose d'inquiétude sont également présentes : à la question « quelles évolutions envisagez-vous à court terme ? », la réponse la plus fréquente est malheureusement « mettre la clé sous la porte ».

K / Panorama des solutions digitales disponibles par étape du parcours client

	DIGITALISATION	RESTAURANT PHYSIQUE		LIVRAISON			
				Plateformes de livraison	Outils alternatifs	Préparation & livraison	
FIDÉLISATION			Newsletter, carte de fidélité électronique	Google Yelp Lightspeed Facebook Instagram			
PAIEMENT			Carte titres-restaurant, paiement mobile, à table, etc.	Sunday Edgar Lightspeed Billee Zenchef		Stripe Lydia	
DÉGUSTATION							
CUISINE			Solutions de prise de commande, optimisation des inventus	Too Good To Go Lightspeed Bon pour le climat	Restaurants 	Dark kitchen Deliveroo Editions Not So Dark Karma kitchen	FoodChéri TASTER
SERVICE			Bipeur pour prévenir que la commande est prête	Alvoko MMCall		Uber Eats Just Eat	Stuart DÉVOR Frichti
COMMANDE			QR code, outil de prise de commande en LS	Sunday Skeat Optimalib Lightspeed		Deliveroo	Siouplait TastyCloud
ACCUEIL			Gestion de salle & file d'attente	ServiceBip Optimalib			Innovorder Zelty
RÉSERVATION			Plateformes de réservation, site Web du restaurant	TheFork Zenchef			AllEatOne Zenchef
RECHERCHE			Google, réseaux sociaux, emplacement	Google Yelp Solocal Siouplait	Truckfly Edgar Facebook Instagram		Wysifood Pulp
POUVOIR D'ACHAT			QR code, titres-restaurant	Sunday Skeat Edgar		Sodexo UpDéjeuner	Edenred Apetiz Apple Pay Swile

Degré de digitalisation Très digitalisé Pas du tout digitalisé

Source : sondage, Roland Berger.

ÉVOLUTIONS ENVISAGÉES PAR LES RESTAURATEURS FRANÇAIS [sondage – extraits]

Une volonté de s'adapter aux changements du secteur...

« *Publicités sur les réseaux sociaux, nouveaux moyens de commande et de paiement, diversifier mon offre, ouvrir plus tôt et fermer plus tard* »

« *Diversification avec vente directe de conserves faites maison* »

« *QR code sur les tables* »

« *Changement de décoration de la salle* »

« *Continuer dans la démarche éco-responsable sourcing produit et faire évoluer la manière de consommer des clients. Être référencé par des labels qui garantissent la qualité de notre travail* »

« *Développement des livraisons et ventes à emporter* »

« *Un site dédié de commandes en ligne afin de désengorger le téléphone* »

« *Proposer de l'événementiel, plus de service traiteur* »

« *Fermer une demi-journée supplémentaire. Diminuer le nombre de places. Faire des travaux. Réorganiser la carte...* »

...qui ne semble pas toujours possible

« *Mettre la clé sous la porte* » « *Arrêter* » « *Vendre le commerce* »

« *Revendre mon fonds de commerce. Après près de dix ans d'exploitation, je constate que le CA réalisé sur le temps du déjeuner doit se partager avec toujours plus d'intermédiaires (toutes les marques de titres-restaurant, plateformes de livraison) et que les clients sensibles à plus de services (livraison, modes de paiement) ne sont pas pour autant prêts à en payer le véritable coût.* »

« *Pouvoir effectuer une année entière dans un premier temps... Je ne comprends pas cette lubie de l'évolution de notre métier, possédant un restaurant traditionnel les produits que je travaille n'ont pas pour finalité la vente à emporter ou la livraison, tous les restaurant ne sont pas en mesure de mettre en place cette "transformation".*
Avez vous déjà consommé un rognon de veau à emporter ? Réchauffé un pavé de turbot ? Au micro-onde sans doute... Je n'ai certainement pas signé pour avoir à m'adapter à une situation dont je ne suis pas responsable... Et il n'est pas question que je cautionne l'exploitation de livreurs Uber Eats et autres plateformes qui vous assassinent sous les commissions... »

Afin de se positionner sur une trajectoire de performance plus saine pour les années à venir, il est aujourd'hui **particulièrement critique et difficile pour les restaurateurs de bien choisir** :

- **Leurs partenaires pour l'apport d'affaires** afin d'augmenter leur chiffre d'affaires soit en attirant plus de consommateurs soit en augmentant le panier moyen. Pour cela, les restaurateurs citent différents dispositifs complémentaires (plateformes, titres-restaurant, QR codes) ;
- **Les outils digitaux disponibles** pour optimiser leurs coûts tout en facilitant le travail des gérants et des employés, en salle comme en cuisine. Ici, les restaurateurs ont connaissance de multiples solutions mais concentrent pour le moment l'essentiel de leurs efforts sur leur présence en ligne (exactitude des informations disponibles, réponse aux avis, etc.).

Les restaurateurs sont conscients de la nécessité d'associer différents partenaires afin de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier et de limiter leur dépendance à ceux qui génèrent les coûts les plus élevés. Il s'agit pour eux de trouver le juste équilibre entre capitalisation sur la digitalisation en cours d'accélération et maintien de l'attention sur leur cœur de métier : la cuisine, ainsi que l'accueil et le service des clients en salle.

2.1 / Revenu – Des dispositifs complémentaires pour générer de l'activité

Si le premier critère de choix du restaurant par le client reste la proximité et donc **l'emplacement physique**, celui-ci se voit désormais complété par **l'emplacement digital** (Google Maps, site internet, réseaux sociaux, avis des consommateurs, etc.), nouvel impératif pour être visible auprès de clients qui commencent désormais leurs recherches de restaurant sur Internet pour 90 % d'entre eux⁴.

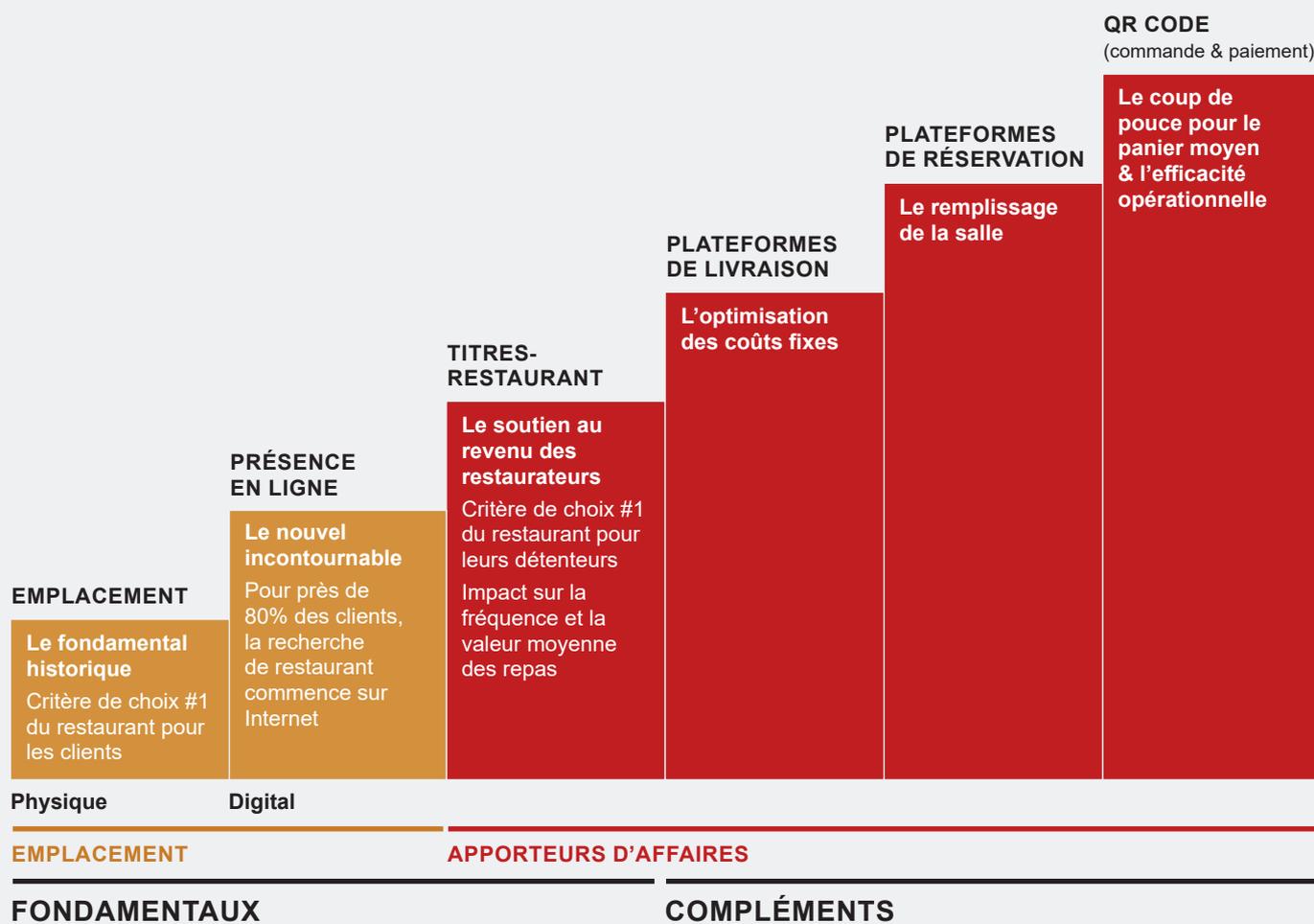
Il est à noter que ces deux investissements – emplacement physique et digital – bien qu'indispensables pour tout restaurant, représentent un coût fixe. Ils devront donc être engagés par les restaurateurs, quels que soient le chiffre d'affaires réalisé ou le nombre de repas servis. En revanche, les autres apporteurs d'affaires détaillés par la suite (titres-restaurant, plateformes de livraison, plateformes de réservation, QR code) ont l'avantage pour le restaurateur de ne représenter un coût que s'ils génèrent du chiffre d'affaires.

L'acceptation des titres-restaurant, premier critère de choix du restaurant pour leurs détenteurs (7 % de la population active) a un impact significatif sur la fréquence à laquelle ils se rendent dans un établissement, ainsi que sur la valeur moyenne du repas.

Au-delà de ces trois piliers, trois autres types d'apporteur d'affaires se démarquent, permettant d'accroître le volume et/ou la valeur moyenne des repas : les plateformes de livraison, les plateformes de réservation et le QR code permettant d'avoir le menu et le paiement à table par téléphone mobile. → L

⁴ Source : Malou, agence de marketing digital spécialisée en restauration.

L / Typologie des facteurs d'attractivité fondamentaux et complémentaires



Source : entretiens d'experts Roland Berger.

Le développement de chacun des apporteurs d'affaires complémentaires (plateformes de livraison, plateformes de réservation et QR code) est **porté par des tendances structurelles** ayant vocation à durer et présageant d'un taux d'adoption croissant à long terme. Ainsi, le développement du télétravail favorise la livraison au détriment de la restauration collective, tandis que les QR codes profitent de la croissance des usages mobiles.

Pour autant, l'ampleur de l'apport d'affaires net diffère fortement d'un type d'acteur à l'autre, du fait de deux phénomènes :

- La variation de l'apport d'affaires incrémental ;
- Le coût de chaque dispositif.

Si ces phénomènes varient fortement selon le type d'établissement (indépendant, chaîné, etc.), partir de l'exemple du restaurant français « moyen » (environ 300 000 euros de chiffre d'affaires, pour 60 couverts, et 2 % de résultat net) permet de les comparer et de mettre en relief les forces et faiblesses de chaque dispositif.

2.1.1 / LES TITRES-RESTAURANT

Soutien au revenu des restaurateurs

Mis en place en 1967 dans le but de permettre aux employés de bénéficier d'une pause déjeuner de qualité, les titres-restaurant représentent en 2020 un marché de 7,1 Mds d'euros dont **4,5 Mds dépensés en restauration en 2020**.

Cette dépense en restauration a progressé de +4,7 % par an entre 2010 et 2019 (vs. +1,6 % par an pour le marché total) et a chuté de 10 % seulement en 2020 (vs. -34 %). Durant la crise Covid en particulier, l'élévation du plafond de dépense journalier à 38 euros, plébiscité par les consommateurs, a participé à soutenir les restaurateurs français. Plus généralement, la capacité des titres-restaurant à s'adapter aux changements du secteur (digitalisation, utilisation sur les plateformes de livraison, etc.) a stimulé leur croissance et avec elle celle du marché de la restauration, ce qui a permis d'amortir en partie les chocs tels que le Covid.

Historiquement porté par Up, Sodexo, Edenred, Natixis, le marché a connu ces dernières années l'arrivée de nouveaux acteurs tels que Swile (dernière licorne française qui vient de lever 200 M de dollars), Benefiz, WiiSmile, Wedoofood, Worklife et Resto Flash, des acteurs digitaux qui proposent la version dématérialisée uniquement.

Les émetteurs de titres-restaurant participent activement, au travers de leur travail commercial auprès des entreprises, à l'élargissement du marché adressable pour les restaurateurs. En effet, ces dernières doivent tout d'abord être convaincues une à une de donner un avantage déjeuner à leurs salariés, puis d'opter pour ce dispositif en complément ou à la place d'un autre, tel que la mise à disposition d'un restaurant d'entreprise par exemple. Le travail des émetteurs s'est complexifié sur les dernières années :

- La dématérialisation des titres-restaurant nécessite des **investissements** pour équiper les restaurateurs du système leur permettant d'accepter les cartes dématérialisées et **ajoute une contrainte au travail des émetteurs, qui doivent s'assurer que la carte ne peut être utilisée que chez les commerçants agréés** ;
- Le système les place **au centre de trois vastes populations d'interlocuteurs** (salariés, employeurs et restaurateurs) en constante évolution et pour lesquels les émetteurs doivent mettre en place les moyens d'interaction propres aux produits digitaux : applications mobiles, site Web... ;
- **Les nouvelles entreprises équipées** (entre 1 000 et 3 000 par an) incluent **une majorité de TPE**, ce qui nécessite la mobilisation **d'une force commerciale conséquente** (environ 1 000 commerciaux, tous émetteurs confondus).

Les titres-restaurant ont une répercussion positive aussi bien sur la fréquentation des restaurants que sur le panier moyen dépensé. Ce qui s'explique par :

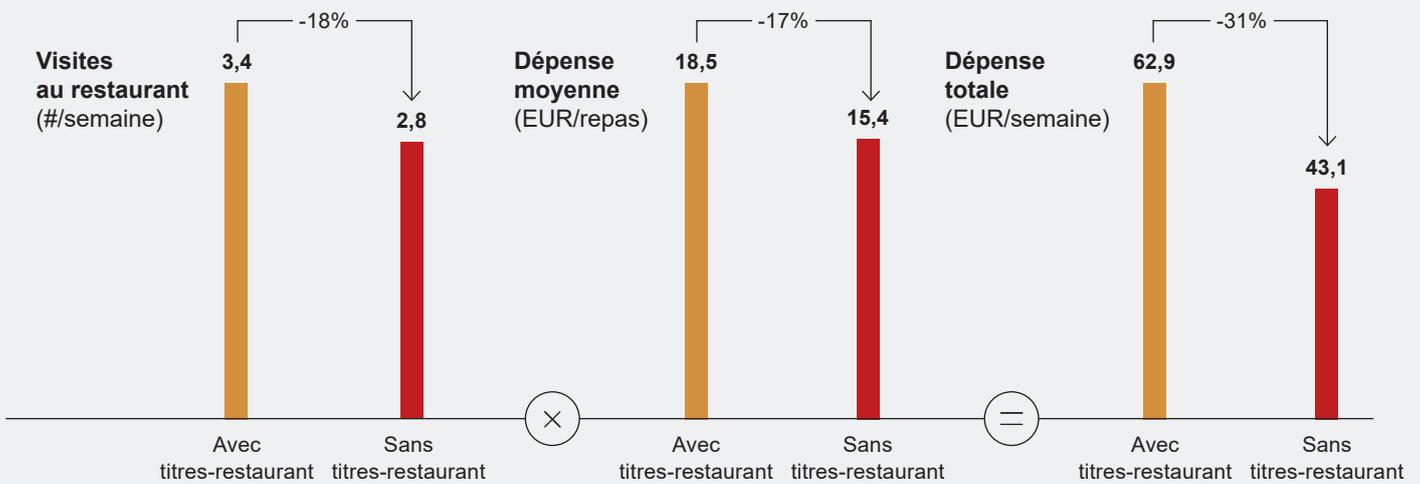
- Le décalage de perception entre le prix à payer et le coût pour l'employé résultant du financement partiel des titres-restaurant par l'employeur ainsi que du prélèvement direct sur le salaire ;
- La volonté de l'employé de maximiser la valeur faciale du titre-restaurant ;
- L'envie de faire une vraie coupure à l'heure du déjeuner.

Tous ces facteurs font des titres-restaurant un dispositif d'apport d'affaires clé pour le secteur, rôle qui devrait se poursuivre à l'avenir car, aujourd'hui, seulement 26 % de la population éligible bénéficie de titres-restaurant.

Ce rôle est confirmé par les détenteurs de titres-restaurant, qui reconnaissent qu'ils dépenseraient moins et moins souvent au restaurant s'ils n'avaient pas accès à ce mode de paiement. → **M** → **N**

M / Comparaison des dépenses par consommateur avec et sans titres-restaurant¹

[N = 1 000]



¹ Réponses aux sondages consommateur Q20, Q21, Q23, Q24 [N = 1 000] et restaurateur Q23 et Q26 [N = 544, N = 477].

Source : sondage consommateur, Roland Berger.

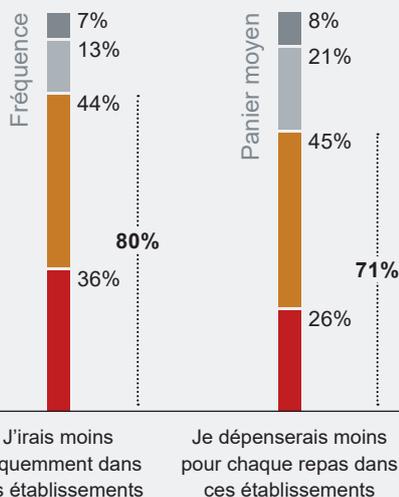
N / Impact des titres-restaurant sur la fréquence et panier moyen dépensé au restaurant

Vision CONSOMMATEUR

[N = 1 000]

« Si je n'avais pas de titres-restaurant... »

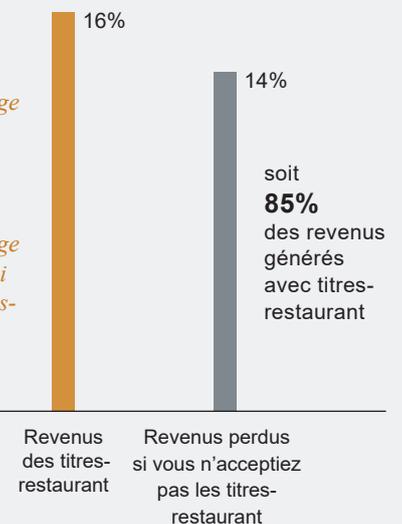
- Pas du tout
- Plutôt pas
- Plutôt oui
- Oui



Vision RESTAURATEUR

« Selon vous, quel pourcentage de vos revenus est payé par titre-restaurant ? »
[N = 561]

« Selon vous, quel pourcentage de vos revenus serait perdu si vous n'acceptiez pas les titres-restaurant ? »
[N = 494]



Source : sondages restaurateur et consommateur, Roland Berger.

Si les restaurateurs perçoivent avant tout l'effet sur la fréquence des visites, les consommateurs confirment également un impact significatif sur la valeur moyenne du repas. Les restaurateurs interrogés estiment que près de 85 % du chiffre d'affaires réalisé grâce aux titres-restaurant serait perdu en leur absence. Par ailleurs, près de 40 % des clients détenteurs interrogés estiment qu'ils ne dépenseraient pas la valeur des titres-restaurant en restauration si le montant leur était donné en espèces... et les 60 % restants partageraient la dépense entre restaurant et autres (vacances, épargne, etc.). → **O**

Les sondages et experts interrogés confirment **un apport net significatif pour les restaurateurs** estimé à 64 % de la dépense totale en titres-restaurant post-cannibalisation (33 %) et commissions (3 %⁵), **soit près de 3 Mds d'euros.** → **P**

Cet apport d'affaires contribue par ailleurs à l'activité des plateformes de livraison, avec **54 % des répondants détenteurs (N = 1000) affirmant commander plus sur les plateformes de livraison grâce aux titres-restaurant.**

2.1.2 / LES PLATEFORMES DE LIVRAISON

Pour l'optimisation des coûts fixes

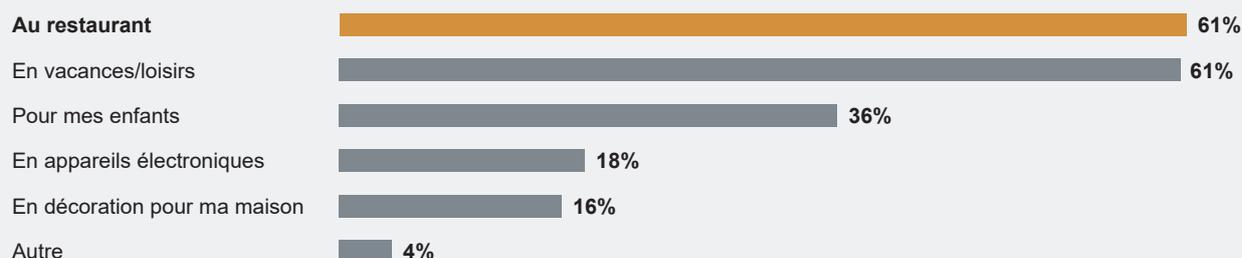
Lancées au milieu des années 2010, les plateformes de livraison ont vu leur croissance exploser ces cinq dernières années, participant au développement de la consommation à domicile accéléré par la crise Covid. Initialement concentrées dans les grandes villes, les plateformes de livraison, stimulées par la course aux parts de marché, ont été amenées à se **développer de plus en plus dans les villes de petite et moyenne taille. À titre d'exemple, les deux leaders du marché, Uber Eats et Deliveroo, sont respectivement présents dans plus de 320 et 170 villes en France, ce qui a contribué à démocratiser ce type d'apporteur d'affaires dans l'ensemble du territoire français.**

⁵ Moyenne des commissions des titres-restaurant carte (entre 1,55 % et 4,99 % selon le type de carte et le délai de règlement) et papier (entre 1,95 % et 3,85 % selon le type de ticket), pondérées par le poids de chaque type de titre-restaurant sur le marché (carte : 45 %; papier : 55 %)

O / Dépense des titres-restaurant si la valeur était donnée en espèces

« Si le montant de vos titres-restaurant vous était donné en espèces, le dépenseriez-vous... »

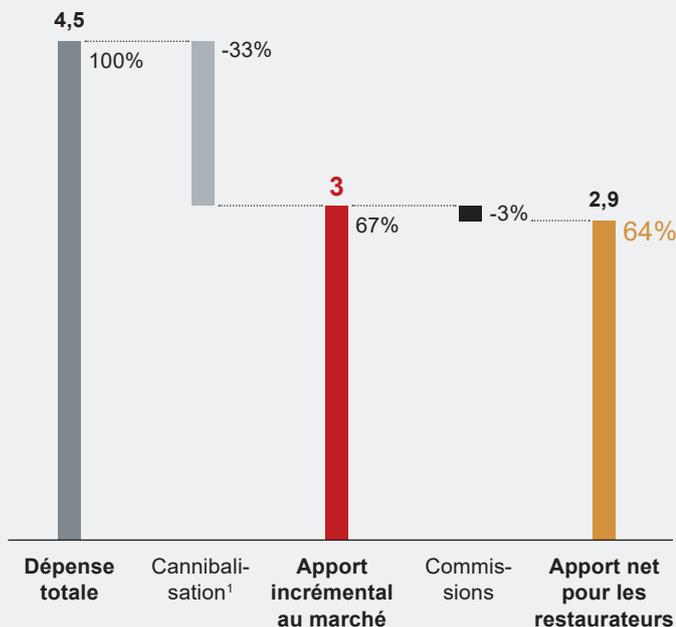
[choix multiple ; N = 1000]



Source : sondage consommateur, Roland Berger.

P / Apport des titres-restaurant à l'activité des restaurateurs français

[Mds EUR ; 2020]



¹ Dépense captée par le dispositif mais qui serait réalisée en son absence.

Source : entretiens d'experts, sondages, Roland Berger.

Apport incrémental au marché

Près des 2/3 du CA payé en titres-restaurant serait perdu en leur absence – car dépensés autrement ou épargnés – selon les restaurateurs et consommateurs

- **Les consommateurs** affirment qu'ils réduiraient leur dépense au restaurant de **près de 50%** s'ils n'avaient pas de titres-restaurant (30 à 70% selon la question posée)
- **Les restaurateurs** estiment qu'ils perdraient **près de 85%** du montant payé en titres-restaurant s'ils ne les acceptaient pas

Avec 4,5 Mds EUR dépensés au total en titres-restaurants dans les restaurants français, **l'apport net au marché est estimé à 3 Mds EUR**

Apport net pour les restaurateurs

Commissions sur titres-restaurant de environ 3% en moyenne, résultant en **un apport net pour le restaurateur de 64% de la dépense totale** – e.g. pour 1 EUR dépensé en titres-restaurants, l'impact net du dispositif pour le restaurateur est de 64 centimes, sans prise en compte des coûts en matières premières

Représentant en 2020 **3,3 Mds d'euros** de chiffre d'affaires pour les restaurateurs français, leur apport est toutefois à mettre en regard de commissions élevées, en particulier pour les restaurateurs indépendants, qui ne disposent pas du pouvoir de négociation des chaînes (commission pouvant varier entre 15 et 30 % selon les établissements/chaînes). Sur les principales plateformes de livraison, les chaînes représenteraient près de 30 % du nombre d'établissements et généreraient autour de 50 % de l'activité.

Il est à noter que tous les restaurants ne se prêtent pas à la livraison. En effet, ceux dont une grande partie de la valeur ajoutée repose sur l'expérience en salle et dont le profil de clientèle est le plus éloigné des utilisateurs de plateformes (comme les populations senior) auront du mal à trouver leur place dans ces plateformes, du moins avec les mêmes marque et offre qu'en salle. De plus, beaucoup de restaurants traditionnels ont une carte peu adaptée à la livraison, avec des plats qui perdent fortement en attractivité après avoir été mis dans des emballages à usage unique, et pâtissent donc d'une expérience de consommation à domicile qui ne met pas en valeur leur établissement.

Aux commissions viennent par ailleurs s'ajouter les promotions consenties par les restaurateurs afin d'augmenter leur visibilité. Elles peuvent prendre différentes formes : soit des réductions sur le prix du menu qui peuvent aller jusqu'à moins 50 %, soit un produit offert, soit des frais de livraison offerts. En moyenne, 4 % des restaurants proposent des réductions⁶.

⁶ Sur la base des réductions constatées sur le site de Deliveroo les 20 et 23 septembre 2021.

Pour beaucoup de restaurateurs, il est également crucial de faire attention au prix des matières premières sur les repas livrés, afin de s'assurer que l'impact en marge brute ne soit pas d'entrée de jeu négatif.

Du fait de leurs coûts élevés, la majorité des restaurateurs interrogés (55 %, N = 643) préfèrent se tourner vers **des modalités alternatives** pour accéder au marché de la consommation à domicile (click & collect, commande par téléphone, etc.). Un certain nombre de prestataires facilitent ainsi la vente à emporter (« click & collect ») et la livraison grâce à l'intégration avec Stuart, service de coursier indépendant. Siouplait, TastyCloud, Clickeat, Innovorder, Zelty, All Eat One, Zenchef ou encore Wysifood sont autant d'acteurs intégrant la gestion du click & collect, du paiement (carte bancaire, Stripe, Lydia...) et de la livraison avec un modèle d'affaires moins coûteux pour le restaurateur (coût mensuel allant de 49 à 130 euros/mois + frais de 1 à 2 % sur les paiements réalisés, hors coûts Stuart).

Pour autant, ces modes alternatifs ne donnent pas accès au carrefour d'audience que constituent les plateformes, et représentent une valeur de marché plus de trois fois inférieure, soit **0,9 Md d'euros** en 2020. Conscientes du nombre important d'établissements qui optent malgré tout pour ces solutions alternatives, les plateformes développent des offres qui pourraient mieux s'adapter aux besoins des restaurateurs avec des packages qui incluent, pour une commission réduite (15 %), uniquement la livraison ou la mise en relation.

Malgré leur coût significatif, les plateformes de livraison constituent un apport net intéressant pour le restaurateur qui fait le choix de s'appuyer sur elles avec modération. Cet apport net s'explique par un faible taux de cannibalisation (les restaurateurs estiment que sur 100 euros réalisés au travers des plateformes, seuls 9 euros sont « cannibalisés », c'est-à-dire auraient été réalisés en salle en leur absence). → Q

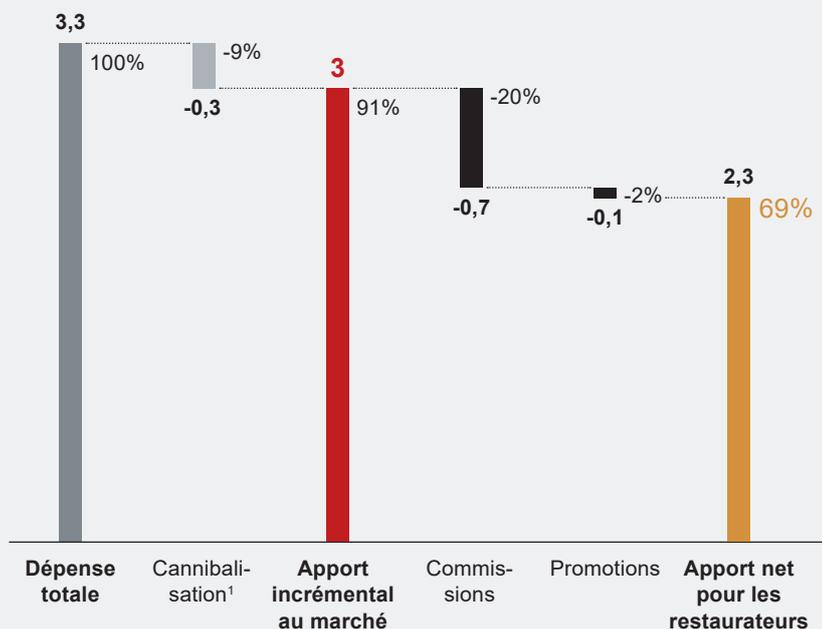
Ainsi, les plateformes de livraison assurent un complément de l'activité de la salle utile pour optimiser les coûts fixes, mais à consommer avec modération. Pour le restaurateur français, dont le taux d'occupation de salle se situe en moyenne autour de 50%, **il s'agit donc de cibler un optimum d'utilisation des plateformes de livraison, permettant de contenir les coûts fixes tout en évitant de dégrader la rentabilité et l'expérience client** (allées et venues de livreurs, délais d'attente supérieurs liés à une cuisine en suractivité, etc.).

Lorsque l'on se concentre sur le cas d'un restaurant indépendant de taille moyenne pouvant avoir recours aux plateformes (restauration rapide en zone dense, par exemple) mais sans pouvoir de négociation particulier, **cet optimum se situe autour de 20 % du revenu réalisé au travers des plateformes de livraison**. C'est en moyenne le pourcentage annoncé par les restaurateurs interrogés, conscients de la nécessité de limiter la contribution de celles-ci à leur revenu. Au-delà de ce seuil, l'activité générée par les plateformes de livraison vient cannibaliser la capacité de la cuisine à servir la salle et impacte négativement la rentabilité de l'établissement. → R

Il est donc utile d'envisager **toute mesure qui puisse permettre de convertir les clients atteints au moyen des plateformes de livraison**, qui se trouvent a priori dans un rayon géographique restreint, **en clients de salle**. Par exemple ,

Q / Apport des plateformes de livraison à l'activité des restaurateurs français

[Mds EUR ; 2020]



Apport incrémental au marché

91% du chiffre d'affaires apporté par les plateformes de livraison **serait perdu en l'absence de celles-ci**, d'après le sondage restaurateur

Apport net pour les restaurateurs

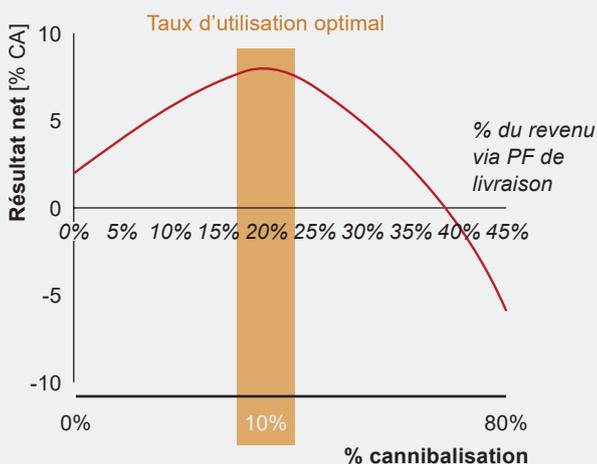
20% de commissions (la fourchette comprise entre 15% pour des chainés et marques fortes et 30% pour les indépendants)

2% d'offres promotionnelles constatées sur ces plateformes. Utilisées par les restaurateurs comme un moyen d'être mis en avant par les plateformes

¹ Dépense captée par le dispositif mais qui serait réalisée en son absence.

Source : entretiens d'experts, sondages, Roland Berger.

R / Sensibilité du résultat net à la part de CA générée par les plateformes de livraison



Source : entretiens d'experts, sondage consommateur et restaurateur, Roland Berger.

une promotion pourra être proposée pour une première visite en salle, en espérant faire croître le taux d'occupation. Les plateformes de réservation ont cet avantage par rapport aux plateformes de livraison d'attirer les clients dans le restaurant et de susciter cette première visite qui peut les fidéliser.

Si le développement de la consommation à domicile est une tendance structurelle qui ne devrait pas connaître de ralentissement majeur dans les années à venir, le modèle des plateformes de livraison est partiellement remis en cause. Parmi les ombres qui pèsent sur le modèle d'affaires des plateformes peuvent être cités : la difficulté à générer un modèle d'affaires viable sans augmenter les commissions et le statut de travailleur indépendant accordé aux livreurs questionnés dans plusieurs États (Royaume-Uni, Californie, etc.).

Les consommateurs, conscients de ces enjeux sociaux et économiques pour les restaurateurs français (et refroidis par les trop nombreuses semaines de

fermeture des restaurants), disent pour 66 % d'entre eux vouloir réduire la fréquence à laquelle il y auront recours par rapport à la période Covid. Il est pour autant bien difficile d'estimer dans quelle mesure cette volonté se traduira en impact réel sur le marché.

2.1.3 / LES PLATEFORMES DE RÉSERVATION

Outil pour améliorer le remplissage de la salle

Créée en 2007, LaFourchette, devenue depuis TheFork, est la première plateforme de réservation en France. Avec 18 000 restaurants partenaires en France, elle a été acquise en 2014 par Tripadvisor.

Aujourd'hui, entre 15 % et 18 % des restaurants en France utilisent ces plateformes. Parce qu'elles facilitent la réservation, qu'elles encouragent les avis en ligne et qu'elles permettent aux restaurateurs d'être « au bon endroit au bon moment », elles participent à l'augmentation de leur chiffre d'affaires. Ainsi, l'apport à la restauration française de TheFork et Tripadvisor était estimé à 1,6 Md d'euros⁷ en 2018.

Par ailleurs, les réservations étant faites en moyenne 11 heures⁸ avant la visite au restaurant, ces plateformes permettent de donner plus de visibilité aux restaurateurs sur le nombre de clients et donc le nombre de repas à servir sur un créneau donné, ce qui permet de limiter le gaspillage.

Mais leur coût ne doit pas être sous-estimé : les restaurants payent 2 euros/personne auxquels viennent s'ajouter des éventuelles promotions. En effet, environ 30 % des restaurants disponibles sur ces plateformes proposent des promotions qui peuvent aller jusqu'à - 50 %⁹.

Les plateformes de réservation capturent ainsi près de 20% du montant du repas tout en laissant l'ensemble des coûts au restaurateur (cuisine + salle), alors que les plateformes de livraison en capturent 32 % mais ne mobilisent que la cuisine et non la salle.

Les plateformes de réservation sont donc avant tout un outil de gestion du rendement pour assurer le remplissage de la salle aux heures creuses. → S

2.1.4 / LE QR CODE

Le coup de pouce pour le panier moyen

Dernier arrivé, le QR code, qui permet d'accéder au menu et de payer avec son smartphone, contribue également à l'augmentation du chiffre d'affaires des restaurants. En effet, sachant qu'il ne perdra pas de temps au moment du

« Les plateformes de réservation sont à considérer comme un outil de gestion du revenu, elles sont particulièrement intéressantes sur les créneaux où le restaurant serait vide sinon. »

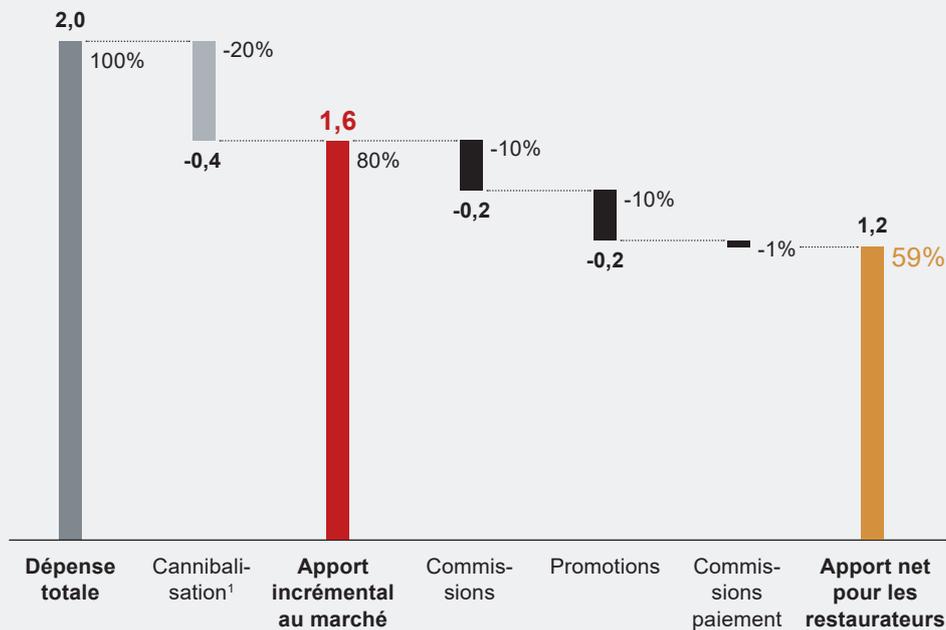
Employé d'une plateforme de réservation

⁷ Source: &Strategy, Tripadvisor et LaFourchette – Étude d'impact économique sur le marché de la restauration, 2019.

⁸ Estimation LaFourchette en 2015.

⁹ Sur la base des réductions constatées sur le site Web français de TheFork le lundi 20 et mardi 21 septembre 2021.

S / Apport des plateformes de réservation à l'activité des restaurateurs français [Mds EUR ; 2020]



Apport incrémental au marché

80% des clients apportés par les plateformes de réservation seraient perdus en l'absence de celles-ci

Apport net pour les restaurateurs

Le coût du dispositif se décompose en :

- **10% de commission** (2 EUR²) par personne soit environ 10% du panier moyen)
- **10% d'offres promotionnelles** appliquées pour attirer les consommateurs
- **1% de commission de paiement**³

Taux d'adoption des plateformes de réservation par les restaurateurs **entre 15% et 18%**

² Coût de TheFork.

³ Suppose que 70% des clients payent par CB et 19% par titre-restaurant.

¹ Dépense captée par le dispositif mais qui serait réalisée en son absence.

Source : entretiens d'experts, sondages, Roland Berger.

paiement, le consommateur est plus disposé à prendre un café ou un dessert en plus. Lancé véritablement pendant le Covid, **il est aujourd'hui trop tôt pour chiffrer exactement son impact sur le panier moyen**. Toutefois, les prestataires de QR codes et certains restaurateurs interrogés mettent en avant **des augmentations comprises entre 4 % et 10 % du chiffre d'affaires**. Par ailleurs, cette solution ferait gagner près de 15 minutes par repas, permettant ainsi également d'augmenter la rotation des tables.

Enfin, l'avantage majeur de cet outil réside dans son coût, très limité pour le restaurateur (entre 0 et 1 % du chiffre d'affaires).

Plusieurs acteurs se sont lancés sur ce marché à l'instar d'Edgar Restaurant, Smilein, Lyft, Skeat ou Sunday. Ce dernier, créé par les fondateurs du groupe Big Mamma, vient d'ailleurs de lever 100 M de dollars qui devraient lui permettre d'accélérer son développement dans les quatre pays où il a ouvert des bureaux (États-Unis, France, Royaume-Uni, Espagne).

Le QR code n'est aujourd'hui qu'à ses débuts, les fonctionnalités pouvant être développées s'avérant nombreuses. Certaines chaînes de restauration ont par exemple commencé à tester la prise de commande via le smartphone. Et le constat est sans appel : le consommateur, moins pressé de commander lorsque le serveur arrive, consomme davantage. Il s'inscrit dans la lignée des bornes de commande en libre-service mises en place par les chaînes de restauration telles que McDonald's ou Burger King il y a déjà quelques années et qui leur permettent à la fois d'augmenter leurs ventes, d'optimiser leurs coûts de personnel et de fluidifier l'expérience client.

Que ce soit pour le menu, la commande ou le paiement, le QR code contribue donc à fidéliser le client et allège la charge du personnel en salle pour lui permettre de se concentrer sur l'accueil des clients. **L'usage du QR code est donc un mets à consommer sans modération pour les restaurateurs français. → T**

En complément de ces différents dispositifs (QR codes, plateformes, titres-restaurant), les restaurateurs sont également de plus en plus nombreux à **optimiser leurs prix en les modulant selon les horaires de la journée pour améliorer leur rentabilité et réguler le volume de clients par créneau horaire**, que ce soit sur les plateformes de réservation et de livraison, ou dans la salle. Déjà utilisée marginalement dans les établissements de débit de boisson lors de happy hours et couramment dans les secteurs relativement proches du transport et de l'hôtellerie, cette pratique est encore peu adoptée dans le reste du secteur de la restauration. Il est possible que la pression croissante exercée sur les marges des restaurateurs en incite un nombre croissant à sauter le pas dans les années à venir.

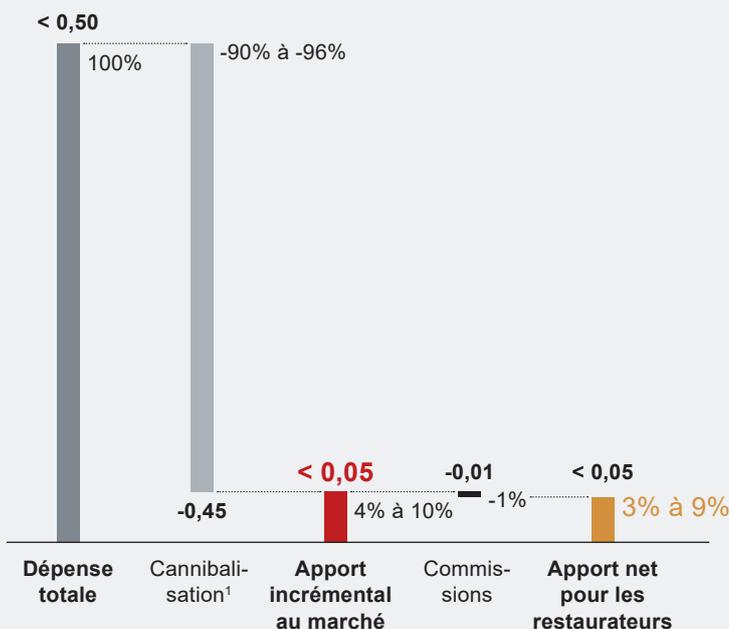
Les divers dispositifs d'apport d'affaires pour les restaurateurs français ont des impacts et des niveaux de coûts différents et doivent donc être

« Non seulement le panier moyen augmente, mais les consommateurs vivent également une expérience plus agréable car ils n'ont plus à attendre entre la fin du repas et le paiement. »

Employé d'une solution de QR code

T / Apport des QR codes à l'activité des restaurateurs français

[Mds EUR; 2020]



Apport incrémental au marché

Diminution du panier moyen de 4% à 10% en l'absence de solution de paiement par QR code

Tendance des consommateurs à commander un dessert ou café en plus en raison de l'absence de temps d'attente lors du paiement de l'addition

Apport net pour les restaurateurs

Selon les opérateurs, l'impact sur le compte de résultat des restaurants est différent : soit le restaurateur paie un **pourcentage fixe**, inférieur à 1% du **chiffre d'affaires** réalisé par QR code, **soit le service étant payé par le consommateur**

Le premier modèle est retenu pour le calcul ci-contre

Augmentation des pourboires grâce à ces solutions (+40% selon Sunday) mise en avant par les vendeurs

¹ Dépense captée par le dispositif mais qui serait réalisée en son absence.

Source : entretiens d'experts, sondages, Roland Berger.

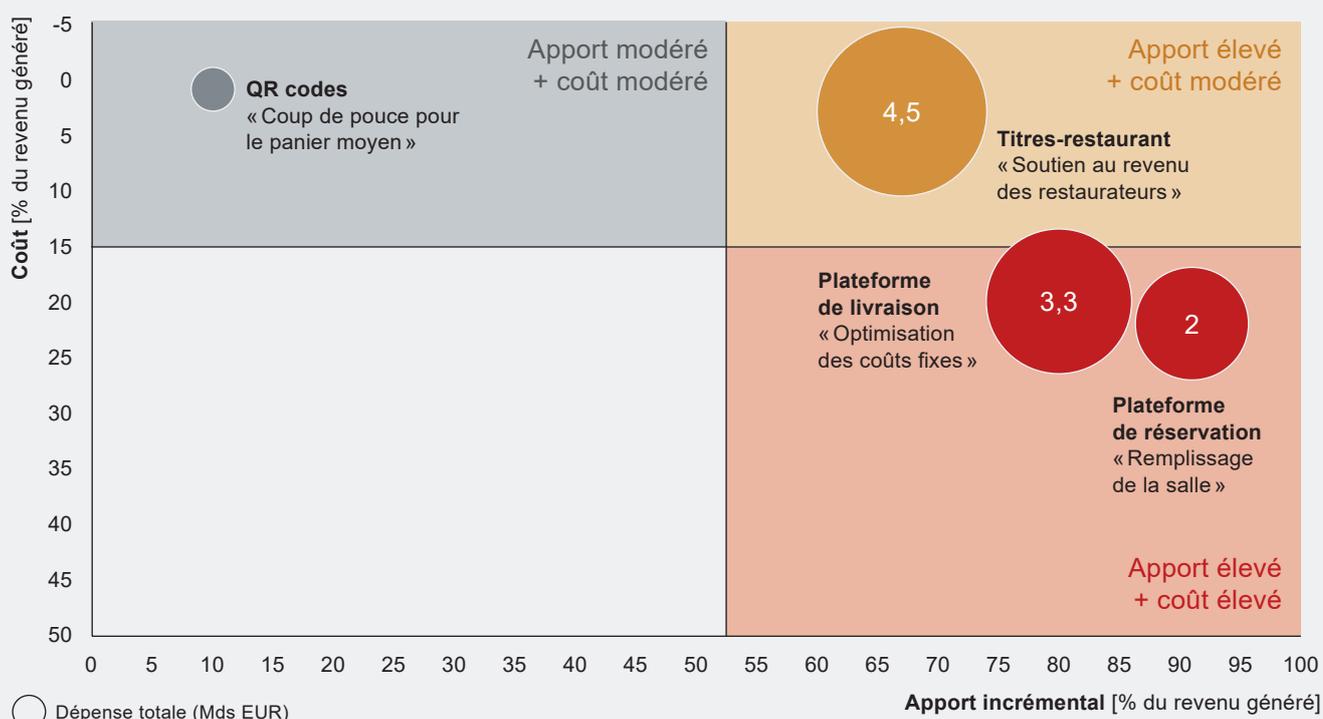
associés selon les caractéristiques et objectifs de chaque restaurateur. En effet, les apporteurs d'affaires dont les coûts associés sont élevés (plateformes de livraison et réservation) seront à favoriser pour l'optimisation des coûts fixes (personnel, remplissage de la salle, etc.) alors que ceux ayant un coût limité (titres-restaurant et paiement par QR code) constituent un soutien à la consommation à utiliser sans réserve. → **U**

À l'échelle du marché de la restauration française, la prise en compte de la valeur totale dépensée par dispositif ainsi que des niveaux de cannibalisation et de coûts permet de mettre en perspective les différents dispositifs. **Ainsi, les titres-restaurant affichent un apport incrémental au marché d'une valeur de 3 Mds d'euros, équivalent à celui des plateformes de livraison ; cependant, les plateformes de livraison collectent auprès des restaurateurs près de sept fois plus de commissions.** → **V**

2.2 / Coûts – De nouveaux outils pour optimiser l'activité

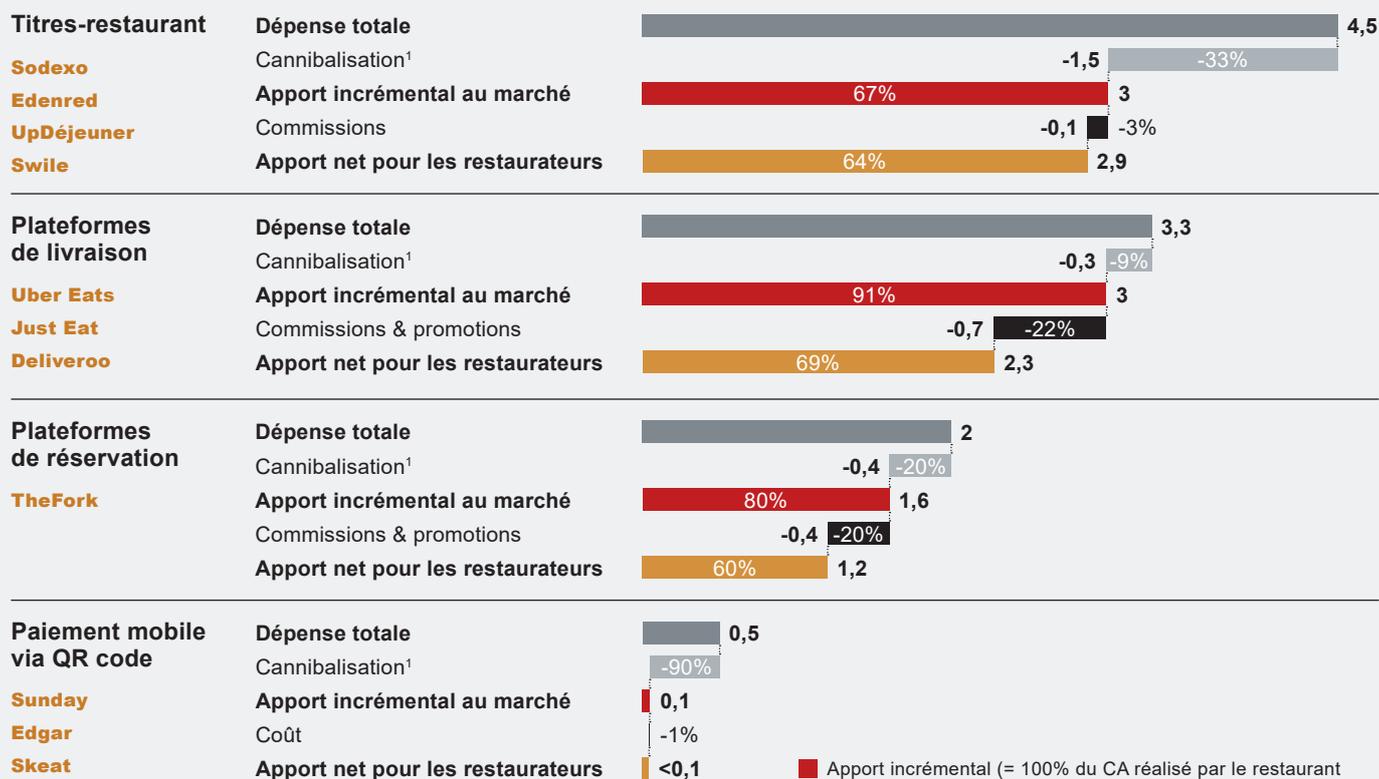
En plus de trouver de nouvelles sources de revenus, les restaurateurs doivent, aujourd'hui plus que jamais, maîtriser leurs coûts et notamment les coûts de personnel (35 % du revenu), les achats de matières premières (29 %) et le loyer (7 %), principaux postes de coûts. Pour cela, un large choix d'outils est mis à la disposition des restaurateurs. → **W**

U / Analyse apport incrémental vs. coût par dispositif



Source : entretiens d'experts, sondage consommateur et restaurateur, Roland Berger.

V / Comparaison de l'apport d'affaires net par dispositif [Mds EUR ; 2020]



¹ Dépense captée par le dispositif mais qui serait réalisée en son absence.

Source : entretiens d'experts, sondage consommateur et restaurateur, Roland Berger.

■ Apport incrémental (= 100% du CA réalisé par le restaurant - CA qui serait réalisé sans l'apporteur d'affaires)
 ■ Coût de l'apporteur d'affaires
 ■ Apport net (= Apport - coût de l'apporteur d'affaires)

2.2.1 / LE PERSONNEL

Une pénurie aggravée à la sortie de la crise Covid

Premier poste de coûts, le salaire du personnel, charges comprises, pèse pour 35 % du chiffre d'affaires des restaurants. Du fait de son poids dans le compte de résultat des restaurateurs, la maîtrise de ce poste de coûts est essentielle pour assurer un bon niveau de rentabilité. Néanmoins, deux facteurs rendent cette tâche difficile.

D'abord, l'évolution du coût du travail, le Smic ayant augmenté de 16 % entre 2010 et 2021. Ensuite, la pénurie structurelle de personnel à laquelle fait face le secteur du fait de la pénibilité de l'emploi et de la rémunération peu attractive. Preuve à l'appui, les chiffres sur les projets de recrutement dans le secteur, publiés par Pôle emploi chaque année, qui montrent une augmentation de 15 % des projets de recrutement dans le secteur en 2020 (soit 38 000 de plus qu'en 2019).

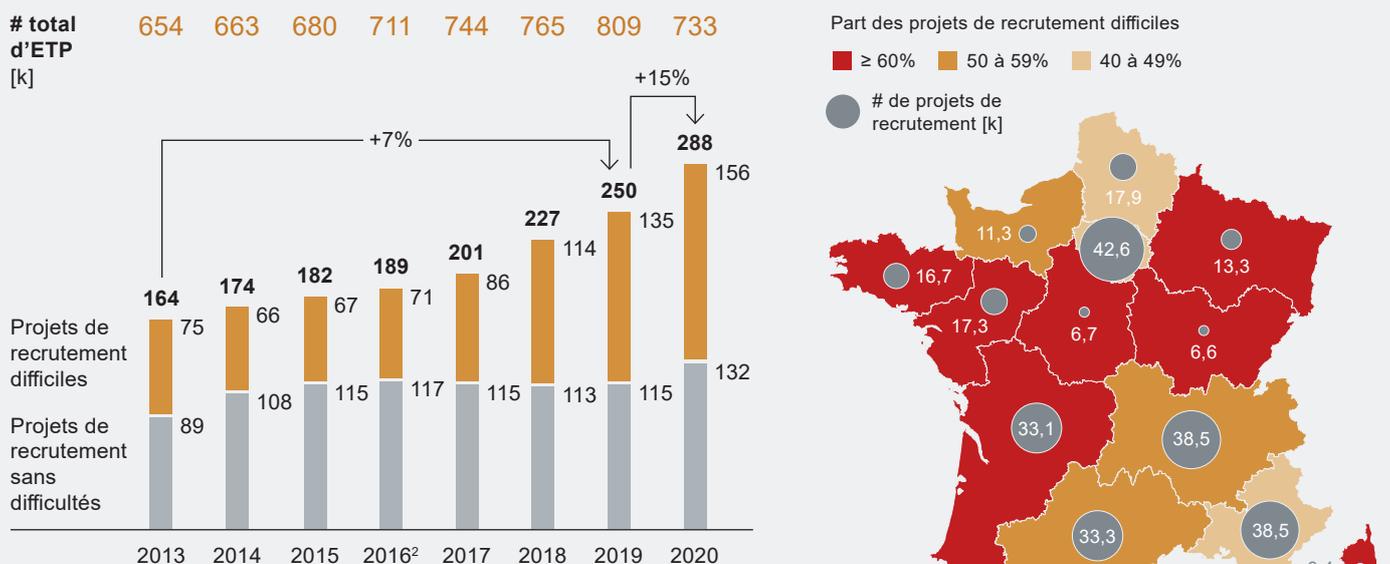
Des disparités régionales importantes existent toutefois, la Région Île-de-France étant peu concernée par ce phénomène alors que l'axe est-ouest de la France, et en particulier la Nouvelle-Aquitaine, les Pays de la Loire, la Bretagne et le Grand-Est, est très touché. → X

W / Exemples d'outils à disposition des restaurateurs

Frais de personnel	Plateformes de recrutement	Gestion RH	Efficacité opérationnelle					
	Indeed Brigad Extracadabra	Skello Snapshift Equalog Cegid	Sunday Zatyoo Matburo Barratio	Tiller Rushour Adoria Orchestra Software	Innovorder Nestreto Strator TT Pi Electronique	L'Addition TastyCloud Clyo Systems Skeat	Pointex Popina Cashpad NCR Orderman unTill®	
Achats alimentaires	Plateformes d'achats	Gestion des achats	Réduction des déchets	+ leviers non digitaux				
	RestauPro.com Califrais RestoFuté	METRO Deliveroo	Apibase CHOCO	Phenix Too Good To Go	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification du menu • Contrôle & réduction des portions • Sourcing local & relation de proximité avec les fournisseurs 			
Loyer	Dark kitchens avec marques créées uniquement pour la livraison	Dark kitchens créées par des restaurants	Location d'espaces de cuisine					
	Frichti FoodChéri	DÉVOR TASTER	Deliveroo Editions	Panorama Group Napoli Gang	Not So Dark CloudKitchens			
Frais financiers	Paiement mobile à table			Paiement « click and collect »				
	Sunday Skeat Edgar Sumup	Stripe Lydia						

Source : sondage restaurateur, entretiens, presse, Roland Berger.

X / Evolution des projets de recrutement¹ dans la restauration [K; 2020]



¹ Pour les postes d'aides et apprentis en cuisine, chefs cuisiniers, cuisiniers, serveurs de café et de restaurant.

² Valeurs arrondies, les totaux sont susceptibles de ne pas atteindre 100%.

Source : Pôle emploi, Urssaf, entretiens d'experts, Roland Berger.

Enfin, les restaurateurs négligent souvent **les coûts de recrutement** (rédaction et publication de l'offre d'emploi, examen des candidatures, entretiens avec les candidats) **et de formation du personnel, qui ne sont pas anodins dans un secteur où la rotation du personnel est deux à trois fois supérieure à celle des autres secteurs. Le Covid, par ailleurs, n'a pas arrangé la situation.** Ayant eu l'opportunité de connaître « une autre vie » pendant la crise (plus de temps en famille, meilleure maîtrise du temps en général, etc.), beaucoup de salariés ne sont pas revenus à la réouverture des restaurants.

Face à cette pénurie de personnel, des outils digitaux pour la plupart encore peu répandus peuvent apporter des débuts de solution au restaurateurs français, par exemple :

- **Au travers des plateformes de recrutement**, qui permettent de trouver en quelques heures des professionnels disponibles pour prêter main forte (comme Extracadabra ou Brigad) ;
- **Via le QR code** (menu, commande et paiement), qui permet de servir les clients dans de bonnes conditions malgré la pénurie de personnel tout en améliorant l'attractivité des restaurants en tant qu'employeurs (augmentation du panier moyen et notamment des pourboires, réduction de la pénibilité) ;
- **Grâce aux outils de gestion RH** tels que Skello, Snapshift ou Nestreto, qui permettent de faciliter voire d'automatiser certaines tâches administratives.

Par ailleurs, d'autres leviers plus pragmatiques et non digitaux sont déjà actionnés par les restaurateurs pour faire face à la situation (comme l'achat de produits alimentaires prédécoupés, qui font gagner du temps au personnel en cuisine).

Sans oublier l'augmentation du pouvoir d'achat des salariés au travers des pourboires qui est un levier d'attractivité du secteur pouvant être revalorisé dans un futur proche. En effet, l'Assemblée nationale a voté le 12 octobre dernier la défiscalisation des pourboires payés par carte bleue. Employeur et salarié seront donc exonérés de charges et impôts sur cette partie du revenu. Cette mesure devrait être mise en œuvre dans les mois à venir mais pour une durée limitée.

2.2.2 / LES ACHATS

La force de l'union et de la simplicité

Deuxième poste de coûts, les achats alimentaires représentent en moyenne 30 % du CA des restaurants. Avec des consommateurs de plus en plus exigeants sur la qualité des produits (bio, local, frais, fait maison) et parfois peu enclins à en payer le prix, il devient essentiel d'optimiser ces coûts. Les experts interrogés citent trois pistes pour les restaurateurs français :

- **Simplifier le menu** : une carte simple avec peu de plats et d'ingrédients mais en évolution constante permet non seulement de répondre à l'envie de nouveauté, très présente chez les consommateurs, mais également de limiter les déchets. Par ailleurs, un modèle développé par Kasavana & Smith démontre qu'identifier les plats les plus populaires et à plus forte marge puis

les mettre en avant sur la carte permet d'augmenter la rentabilité du restaurant de 10% à 15%

- **Faire des achats groupés :** des plateformes d'achats groupés telles que Restofuté, Califrais ou encore Deliveroo, permettent de réaliser des économies d'échelle et donc de proposer aux restaurateurs des prix avantageux (avec des réductions entre 15 % et 20 % en moyenne) ainsi que de limiter le nombre d'erreurs.
- **Utiliser des logiciels de prédiction des ventes :** permettant au restaurateur de mieux anticiper le nombre de clients à un moment donné, ces outils limitent le gaspillage de matières premières.
- **Se servir d'applications anti-gaspillage :** grâce à des applications telles que Too Good To Go, Karma ou Phenix, les restaurateurs peuvent vendre les invendus du jour, à un prix réduit, et limiter ainsi les déchets tout en générant un complément de revenus.

Les achats incluent également les consommables, notamment les contenants utilisés lors de la livraison, pour lesquels les restaurateurs entament une transformation nécessaire vers des packagings plus écoresponsables, réutilisables et limitant au maximum les déchets. Sur ce point, Uber Eats a notamment mis en place différents partenariats (Dinovia, Raja) pour faire accéder les restaurateurs à ce type de packagings, et va conduire un test consacré à la consigne avec Bioburger, partenaire clé et historique pour la plateforme. Ce type d'initiative devrait se développer à l'avenir et contribue à une expérience de qualité pour le consommateur, sur place comme chez soi.

2.2.3 / LE LOYER

Les « dark kitchens », un modèle qui a ses limites

Le développement des plateformes de livraison a ouvert la porte à des nouveaux modèles de restaurant, notamment les « dark kitchens » ou « cuisines fantômes », ces restaurants qui n'existent que sur internet et donc sans salle de service. **De multiples modèles d'affaires se cachent derrière le terme de « dark kitchen » :**

- **Le modèle CloudKitchens**, entreprise essentiellement immobilière qui se charge de trouver des emplacements puis de les équiper avant de les louer à des marques en contrepartie d'un loyer fixe et d'une commission sur le chiffre d'affaires (<6 %);
- **Le modèle Deliveroo Editions**, qui met également à disposition des marques des cuisines équipées mais le loyer est remplacé par une commission calculée en pourcentage du chiffre d'affaires ;
- **Le modèle Not So Dark et DÈVOR**, qui non seulement mettent à disposition des opérateurs leurs cuisines équipées mais aussi des marques qu'ils ont créées et pour lesquelles ils leur accordent la licence ; ils partagent également avec les opérateurs leur savoir-faire en matière de gestion de la cuisine ;
- **Le modèle Taster** qui propose à des restaurants déjà existants d'exploiter ses marques de leur cuisine ;

- **Le modèle Frichti**, complètement intégré et indépendant des plateformes de livraison leaders, qui prend en charge tout le processus de la préparation à la livraison ;
- **Le modèle indépendant**, où des restaurateurs développent des marques pour la livraison depuis la cuisine de leur restaurant ou depuis des cuisines qu'ils louent spécialement pour faire de la livraison.

Ce dernier modèle peut intéresser des restaurateurs indépendants cherchant à optimiser l'utilisation de leurs actifs (clientèle, cuisine, etc.). En effet, non contraintes d'avoir un emplacement premium, les dark kitchen peuvent se permettre d'avoir des emplacements moins prisés et donc plus accessibles financièrement. On estime ainsi l'économie de loyer à 4 points, à laquelle s'ajoute une économie, pouvant aller jusqu'à 15 points, liée aux frais de personnel en l'absence de service en salle.

Cependant, **ce modèle fonctionne avant tout dans les zones de population très denses**, où la demande de plats en livraison est conséquente, **et pour les marques fortes**. Il est en effet très difficile pour un restaurateur indépendant de créer seul la visibilité nécessaire à l'attraction de clients dans une zone de chalandise différente. Seules des chaînes telles que Big Mamma à Paris ou Sushi Shop ont réussi à développer une telle marque et semblent tirer profit de leurs dark kitchens.

Ainsi, ces économies doivent être mises en perspective avec la hausse des frais de marketing (afin de créer une marque forte, indispensable dans ce modèle) **et des commissions payées aux plateformes de livraison**, qui sont cruciales pour le bon fonctionnement et la rentabilité du modèle.

2.2.4 / LES FRAIS FINANCIERS

Un poste de coûts à ne pas sous-estimer

Poste souvent négligé par les restaurateurs, le poids des frais financiers dans leur compte de résultat n'est pourtant pas anodin. Des commissions affichées de l'ordre de 1 % du chiffre d'affaires (qui comprennent les commissions d'interchange, les frais de réseaux et la marge de la banque) cachent en effet d'autres frais nécessaires au bon fonctionnement du paiement par carte bancaire tels que le coût du terminal (location comprise entre 20 et 40 euros/mois), le coût de la souscription à une passerelle magnétique (environ 6 euros/mois) et les frais de maintenance (environ 2 euros/mois). Au total, on estime que pour un restaurant qui génère environ 25 000 euros de chiffre d'affaires par mois, **200 à 300 euros seront dépensés tous les mois en frais financiers**.

Afin d'alléger ce poste de coûts, des solutions telles que le paiement par QR code proposé par différents acteurs comme Sunday et Edgar Restaurant, ont été récemment créées. Avec une commission unique inférieure à 1 % voire gratuite pour les restaurateurs, ces solutions sont non seulement moins onéreuses pour les restaurateurs mais permettent également de libérer du temps chez les serveurs et de proposer une expérience client plus fluide.

La restauration est un secteur à faible marge avec beaucoup de flux. Aujourd'hui, ceux qui tirent leur épingle du jeu aujourd'hui sont ceux qui arrivent à maîtriser chaque ligne de leur compte de résultat, mais cette maîtrise demande un travail minutieux de la part du gérant. La digitalisation a déjà commencé à simplifier ce travail, surtout dans les grandes villes, où elle a le plus pénétré. L'augmentation du taux d'adoption des outils digitaux devrait se poursuivre dans les années à venir, permettant ainsi à un plus grand nombre de restaurants d'atteindre un niveau de rentabilité correct.

3/

Naviguer au milieu de cette nouvelle complexité tout en maintenant le cap sur les fondamentaux

Si la restauration française est au seuil de sa transformation digitale, il est nécessaire de rappeler qu'elle est et restera d'abord un artisanat et une expérience sociale, au cœur du patrimoine culturel français. Il ne s'agit donc pas pour les restaurateurs français de se tourner massivement vers une dématérialisation et standardisation de leur offre, mais plutôt d'utiliser l'ensemble des outils à leur disposition afin de pérenniser leur activité et dégager du temps et de la charge mentale pour repenser régulièrement l'expérience client dans leur établissement.

Dans un contexte d'hybridation des modèles de restauration – avec de plus en plus d'établissements proposant à la fois le service en salle, la livraison à domicile et parfois même un corner épicerie – **les frontières s'estompent entre consommation à domicile et hors domicile. Il devient nécessaire pour les restaurateurs de creuser l'écart d'expérience avec la dégustation d'un repas chez soi.** En effet, les consommateurs remplacent bien plus aisément un repas au restaurant par un repas dans leur canapé lorsque l'expérience vécue dans l'établissement en question n'est pas assez différenciée et qualitative pour les convaincre de se déplacer.

Les nouveaux modèles servant la consommation à domicile (plateformes de livraison et dark kitchens) favorisent une restauration chaînée et rapide, où la force de la marque permet de générer une demande sans emplacement physique, et où la typologie de plats se prête bien à la livraison. Ces établissements gagneront donc à s'orienter vers la livraison et à optimiser ainsi leurs coûts fixes pour pouvoir, par exemple, pérenniser un emploi additionnel en cuisine ; ou bien à utiliser la commande et le paiement par mobile à table pour simplifier l'accueil de clientèles jeunes et habituées aux outils digitaux.

Face à ces modèles, les restaurateurs indépendants traditionnels, qui demeurent le principal segment en volume parmi les restaurateurs français, doivent se démarquer en s'appuyant sur ce qui fait leur différence et leur force : un cadre original et chaleureux, une carte de produits frais et locaux variant régulièrement, un service accueillant, une relation de proximité avec leurs clients, etc. Cependant, dans un contexte de pénurie de personnel et d'augmentation des coûts, il est nécessaire d'envisager certains leviers

d'optimisation pour pouvoir le faire. Les cartes tendent ainsi à se simplifier pour pouvoir sourcer moins de produits mais mieux ; et l'installation des QR codes pour le menu, la commande et le paiement permet d'accueillir les clients dans de bonnes conditions avec un personnel légèrement restreint.

Le parallèle peut être fait avec le secteur du cinéma, dont les acteurs ont dû travailler à renforcer le différentiel entre expérience à domicile et en salle pour convaincre leurs clients de payer leur ticket de cinéma au lieu de regarder un film sur une plateforme de VOD. Ainsi, les cinémas à succès sont ceux qui ont massivement digitalisé la réservation des places, et focalisé leur attention sur la qualité du cadre (taille de l'écran, confort des fauteuils, disposition de la salle, offre snacking, etc.) pour pouvoir maintenir voire augmenter le prix par billet. Les restaurateurs se trouvent aujourd'hui face à un défi similaire les incitant à privilégier une certaine montée en gamme afin de convaincre les clients d'opter pour l'expérience au restaurant plutôt qu'à domicile, leur objectif premier restant, plus que jamais, de remplir leur salle de clients satisfaits.

Dans une période où les clients peuvent profiter de la cuisine d'un restaurant sans s'y rendre, il devient crucial de leur proposer un cadre attractif, une qualité de service supérieure, pour les convaincre de se déplacer plus souvent. De même, les plateformes de livraison offrent un tel choix qu'il devient dépassé pour beaucoup de clients d'aller dans un restaurant proposant toujours le même menu. **Les clients sont de plus en plus en attente de renouvellement ; un restaurateur gagnera donc à revoir sa carte, son service et son décor périodiquement pour augmenter la fréquence de visite de ses clients réguliers et fidéliser ceux qui ne le sont pas encore.**

À la sortie du Covid, aller au restaurant et prendre le temps de savourer un repas hors du domicile est presque devenu, pour les consommateurs, un acte militant, une façon d'affirmer son attachement au patrimoine culturel français et à un certain art de vivre dont ils ont été privés pendant de longs mois. Charge aux restaurateurs de combler leurs attentes en s'appuyant sur les outils mis à leur disposition pour focaliser la plus grande partie possible de leur attention et du temps de leurs employés sur la qualité de la cuisine et de l'expérience.

3.1 / Synthèse des recommandations

Pour rendre accessible ce renouvellement et cette montée en gamme pour certains établissements, il est absolument nécessaire d'économiser par ailleurs le temps et l'argent investi dans les « basiques » du restaurant : réservation, menu, prise de commande, paiement, etc.

Dans ce domaine, le Covid a transformé les usages, et il est désormais accepté par la majorité des consommateurs de voir affiché sur la table un QR code et de réaliser soi-même de façon dématérialisée ces étapes. De plus, il est parfaitement possible de proposer les deux options aux clients, afin de ménager ceux qui préfèrent encore commander et payer auprès d'un serveur. Ce dispositif au prix

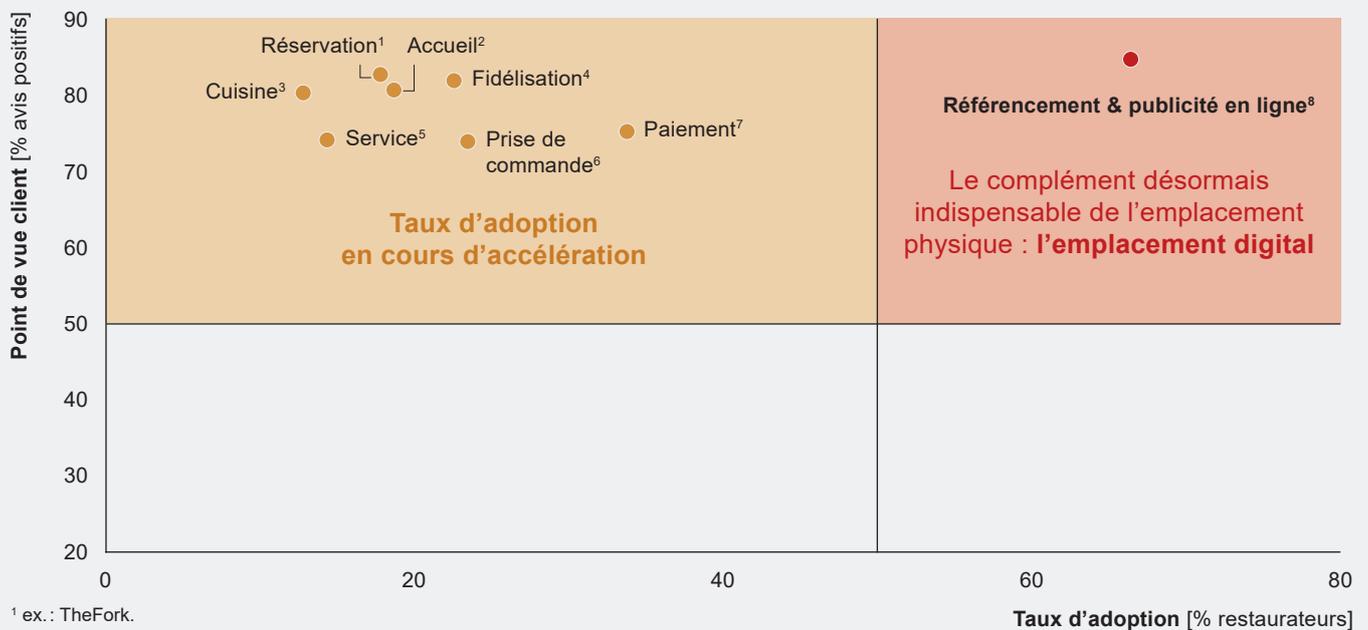
limité, qui permet à la fois d'augmenter le panier moyen et de gagner du temps, est donc à consommer sans modération.

De façon générale, les outils digitaux sont aujourd'hui fortement plébiscités par les consommateurs mais encore faiblement adoptés par les restaurateurs, alors même qu'ils peuvent leur permettre de pérenniser et/ou développer leur activité. Une multitude d'acteurs se tiennent prêts à équiper les restaurateurs français, **on ne peut donc que s'attendre à une accélération de la transformation digitale du secteur.** → Y

Lorsque l'on interroge les consommateurs sur les évolutions qu'ils souhaitent voir mises en place dans les restaurants où ils se rendent, ils pointent la digitalisation accrue mais également le meilleur accueil des clients. Les outils digitaux sont pour eux un moyen de recentrer l'attention du personnel des restaurants sur l'accueil et la qualité du service.

Pour autant, certains partenaires tels que les plateformes de réservation et de livraison sont à utiliser avec parcimonie, sous-peine de dégrader la qualité de l'expérience en salle et la rentabilité. Les restaurateurs français souhaitent donc associer l'ensemble des outils disponibles sans perdre leur autonomie et en restant focalisés sur leur métier de cœur : bien servir les clients qui se trouvent dans leur salle.

Y / Outils digitaux : appréciation des consommateurs vs. utilisation par les restaurateurs



¹ ex. : TheFork.

² ex. : solution de gestion de file d'attente, de placement en salle.

³ ex. : solution de gestion des stocks, application pour écouler les invendus.

⁴ ex. : newsletter, carte de fidélité électronique, évaluation satisfaction client digitale.

⁵ ex. : bipeur pour prévenir que la commande est prête, interface salle/cuisine.

⁶ ex. : menu par QR code, écrans en libre-service.

⁷ Hors paiement classique par carte bancaire et paiement par carte titres restaurant.

⁸ ex. : Google, Tripadvisor.

Source : Roland Berger.

ÉVOLUTIONS SOUHAITÉES PAR LES CONSOMMATEURS

Plus de digital

« Réservation en ligne »

« Paiement en bitcoins »

« Affichage du temps d'attente »

« Bornes ou tablettes de commande »

« Moyen de paiement plus efficace »

« Facture électronique »

« Une meilleure expérience client, un accueil personnalisé.
Digitaliser un peu plus le service »

« Plus de technologies avant le restaurant, réservation,
menu... mais service humain et concret une fois au
restaurant, pas dématérialisé »

Des évolutions non digitales

« Plus de sourire et de communication avec le client »

« Bio local »

« Doggy bag »

« Traçabilité des produits »

« Acceptation des TR en toute occasion »

« Des ambiances différentes »

« Vérification systématique du pass sanitaire »

« Photos réalistes des plats montrant la taille des portions »

« Brunch toute la semaine »

« Indiquer l'origine des plats, c'est-à-dire faits maison ou industriels »

Synthèse des recommandations

AVEC MODÉRATION

SANS MODÉRATION

POUR TOUS



S'inscrire sur les plateformes de réservation pour les heures creuses et en contrôlant l'impact des promotions sur la rentabilité



Mettre en place la commande à table par QR code, mais en proposant de prendre la commande traditionnellement pour ne pas bousculer les clients moins à l'aise avec les outils digitaux



Faire évoluer le prix selon l'heure et les jours (par exemple, en proposant des promotions sur les heures creuses)



Mettre en place le menu, la prise de commande et le paiement par QR code (ex. : Sunday)



Soigner sa présence en ligne (ex. : horaires et autres informations à jour sur Google Maps, réponse aux avis, etc.)



Accepter les titres-restaurant (papier et dématérialisé)



Diversifier son activité (ex. : épicerie, événementiel, etc.)



Affiner la prédiction des ventes et ajuster les coûts (s'appuyer sur les logiciels de prédiction des ventes, les plateformes de mise en relation avec des travailleurs à temps partiel, les outils des plateformes, etc.)

SOUS CONDITION



Utiliser les plateformes de livraison ou prestataires pour le click & collect, avec restrictions sur les horaires pendant les heures creuses ou augmentations de prix pendant les heures de haute fréquentation [cuisine sous-utilisée / préférablement chaîné ou marque forte impliquant un certain pouvoir de négociation]



Créer une dark kitchen [marque forte, idéalement combinée avec d'autres marques]



Sous-louer une partie de la cuisine pour servir de dark kitchen à un restaurant tiers [cuisine surdimensionnée par rapport à la salle et plein potentiel de la livraison déjà exploité]



Créer une page Instagram et/ou Facebook ainsi que son propre site Internet, y intégrer un outil de réservation et/ou de commande [clientèle adaptée et moyens suffisants pour en assurer la maintenance]



Travailler à convertir les clients atteints grâce aux plateformes de réservation en clients en salle (ex : promotions pour toute première visite en salle ou tout abonnement au compte Instagram) [livraison]



Négocier les taux de commission accordés aux plateformes de livraison [chaîné / marque forte]



Simplifier la carte, la renouveler régulièrement, renforcer la part de produits frais et locaux et utiliser des solutions anti-gaspillage (ex : TooGoodToGo, Karma, Phenix) [indépendants]

Type d'impact



Nombre de clients



Fréquence des visites/ fidélisation



Panier moyen



Rentabilité (hausse de prix et réduction des coûts)

[TEXTE]

Condition (leviers « sous condition »)

Source: interviews d'experts, Roland Berger.

3.2 / Études de cas

ÉTUDE DE CAS #1



DESCRIPTION

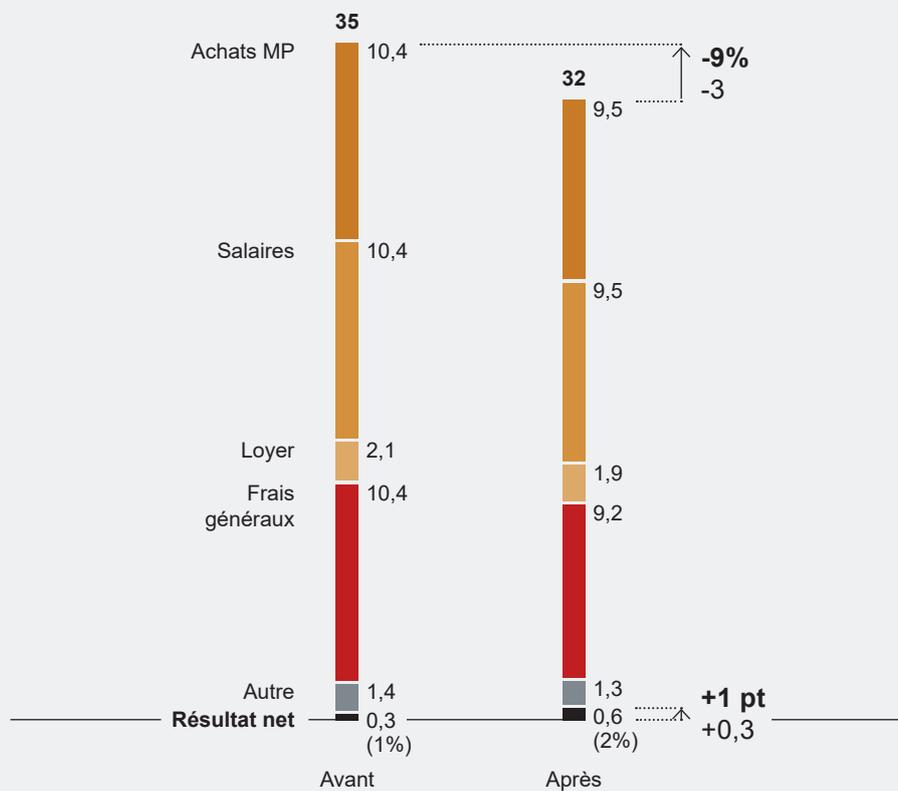
Restaurateur indépendant de taille moyenne en zone dense
(environ 60 couverts)

Forte dépendance aux plateformes de livraison (environ 30 % du revenu)
et de réservation (environ 30 % également)

RECOMMANDATIONS

Réduire l'utilisation des plateformes de livraison et de réservation en acceptant une perte de revenu (-9 %) compensée par un redressement du résultat net (+1 point) et surtout, une montée en gamme de l'expérience client en salle (moins de personnes servies pour un revenu moyen par repas plus élevé, délais d'attentes réduits par la baisse de commandes en livraison, etc.)

Compte de résultat [K EUR/mois ; avant vs. après]



Source : Roland Berger.

ÉTUDE DE CAS #2



DESCRIPTION

Restaurateur indépendant au sein d'une ville de taille moyenne
(environ 60 couverts)

Faible niveau de digitalisation et difficulté à dégager un résultat net positif

RECOMMANDATIONS

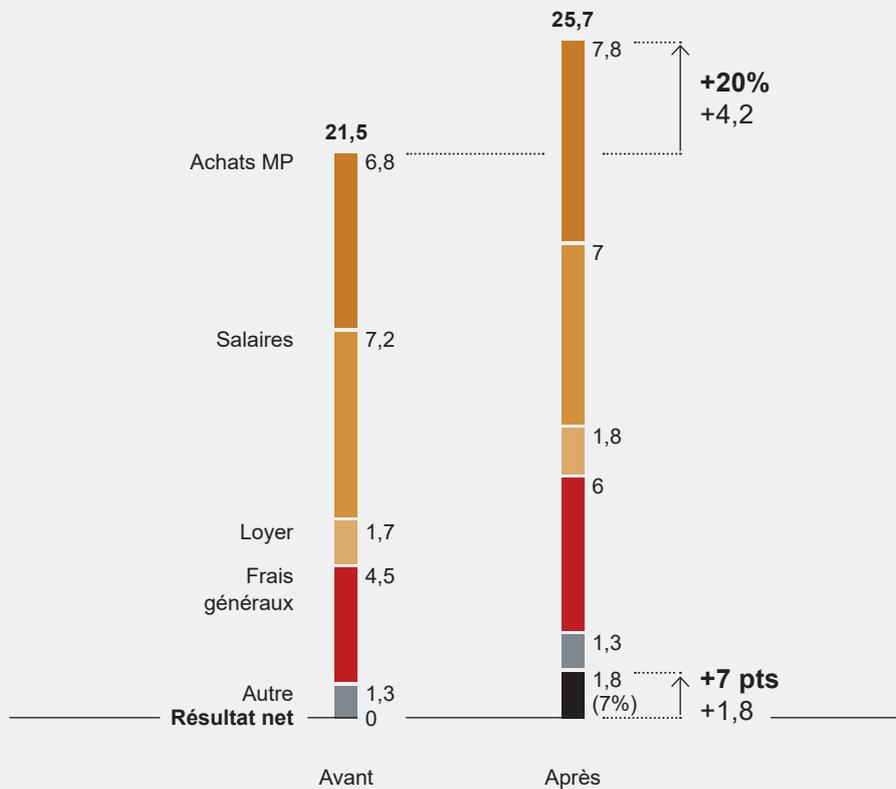
Proposer la livraison via plateformes de livraison et cibler 10 à 20 % du revenu généré par celles-ci en augmentant les prix/limitant les horaires si besoin

Utiliser une plateforme de réservation pour augmenter la fréquentation de la salle sur les heures creuses

Mettre en place le QR code afin de faciliter l'accès au menu, la prise de commande et le paiement (augmentation du revenu de 10 % environ)

Utiliser des plateformes d'achats groupés et autres outils digitaux permettant d'optimiser les coûts

Compte de résultat [K EUR/mois ; avant vs. après]



Source : Roland Berger.

ETUDE DE CAS #3



DESCRIPTION

Restauration rapide, chaîné avec marque forte

Cuisine surdimensionnée au regard de la salle ou du taux d'occupation moyen

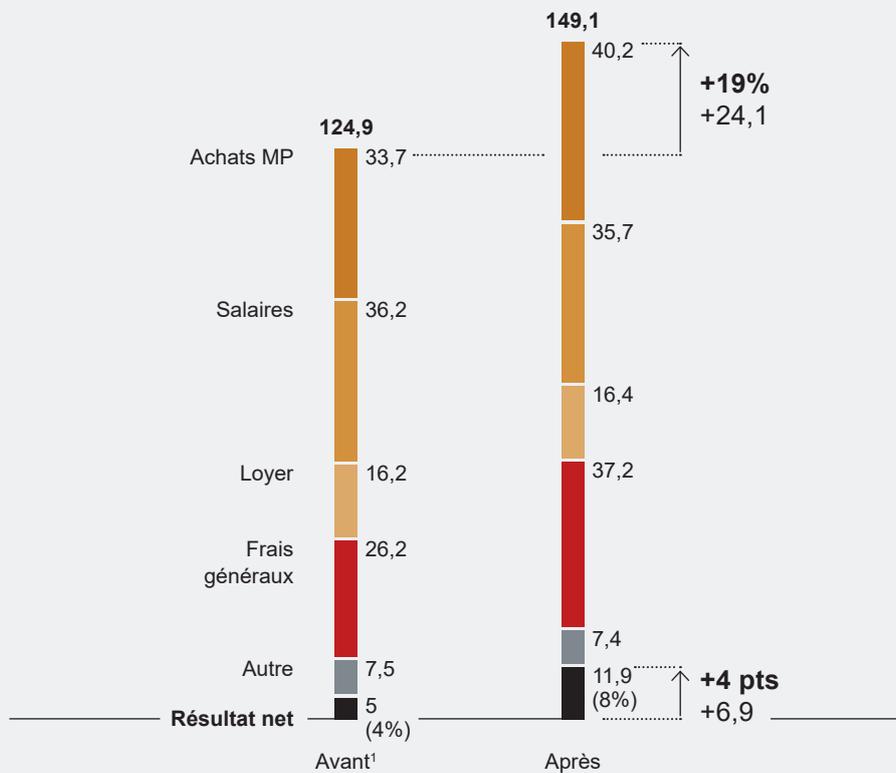
5 % des ventes réalisées en livraison

Rentabilité en ligne avec la moyenne des établissements chaînés en France

RECOMMANDATIONS

Mettre une partie de la capacité de la cuisine à la disposition d'une autre marque afin de lui permettre de créer **une dark kitchen et d'amortir les coûts fixes**

Compte de résultat [K EUR/mois ; avant vs. après]



¹ Valeurs arrondies, les totaux sont susceptibles de ne pas atteindre 100%.

Source : Roland Berger

AUTEURS



Sébastien Manceau

Senior Partner – Biens de grande consommation & distribution
Bureau de Paris +33 1 53 67 03 55
sebastien.manceau@rolandberger.com



Marie Lê de Narp

Principal – Digital & Technology
Bureau de Paris +33 1 53 67 03 82
marie.ledenarp@rolandberger.com



Catalina Medrano

Senior Consultant
Bureau de Paris +33 1 70 92 89 31
catalina.medrano@rolandberger.com

REMERCIEMENTS

Charles Perez, cofondateur Nouvelle Garde groupe
Florent Malbranche, cofondateur et CEO Brigad
Guilhem Miranda, cofondateur Edgar Restaurant
Julia Bijaoui, cofondatrice de Frichti
Pascal Peltier, CEO de Metro
Jean Valfort, cofondateur de DÉVOR
Bastien Pahus, general manager Uber Eats France
UMIH, Union des Métiers et des Industries de L'Hôtellerie
Edenred
Skeat
Sodexo

CONTACT PRESSE

Antoine Barbier

Chargé de communication
antoine.barbier@rolandberger.com +33 6 08 71 48 79

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

www.rolandberger.com

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit pas prendre de décision au regard des informations qu'elle contient sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

ROLAND BERGER est le seul cabinet de conseil de direction générale d'origine européenne qui ait une présence forte à l'international. En tant que société indépendante, détenue exclusivement par nos partenaires, nous disposons de 50 bureaux sur tous les grands marchés. Nos 2 400 employés offrent une approche unique, combinant analyse et empathie. Animés par nos valeurs d'entrepreneuriat et d'excellence, nous sommes convaincus, chez Roland Berger, que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable, qui prenne en compte l'ensemble du cycle de valeur. Grâce à des équipes diversifiées, avec des compétences pour tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions, nous sommes en mesure d'apporter la meilleure expertise possible pour relever les profonds défis d'aujourd'hui et de demain.

Éditeur :
ROLAND BERGER
62-64, rue de Lisbonne
75008 Paris
France
+33 1 53670320