



RESTAURATION ET DIGITAL

L'opportunité pour les prestataires et les professionnels de redynamiser le secteur et réinventer le service client

RESTAURATION ET DIGITAL

L'opportunité pour les prestataires et les professionnels de redynamiser le secteur et réinventer le service client

L'usage du numérique s'impose dans les pratiques des Français en ce qui concerne la restauration. Ils choisissent leur restaurant sur Internet, ils ont recours aux services de livraison à domicile ou commandent leurs plats via des applications de click and collect. Leurs habitudes évoluent tout comme la relation qu'ils nouent avec leurs restaurants. Si la majorité des restaurateurs ont intégré cette nouvelle donne, tous les établissements ne sont pas entrés dans l'ère numérique de la même façon. Certains peinent à abandonner leur modèle traditionnel, alors que d'autres ont adopté la technologie naturellement.

Toutefois, face aux enjeux de la transformation digitale, les grandes chaînes comme les indépendants sont nombreux à investir dans de nouveaux services, des outils de gestion automatisés ou des équipements digitaux innovants. En s'appuyant sur les nouvelles technologies et les possibilités offertes par l'exploitation des données, ils gagnent en visibilité, améliorent leur service client et dopent leur chiffre d'affaires.

Les start-up issues de la foodtech participent grandement à réinventer la restauration en imposant leurs business models disruptifs. Elles fluidifient le parcours client à chaque étape de la création de valeur, en amont et en aval, en cuisine et en salle, à la commande et en caisse. Avec à la clé, davantage de flexibilité tant pour les restaurateurs que pour les consommateurs et la promesse d'une qualité de restauration conservée.

Cette étude réalisée à partir de sources professionnelles, sectorielles et validées, apporte un éclairage sur le développement, les problématiques et les questionnements du marché français de la restauration à l'heure du digital.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
UN SECTEUR RÉINVENTÉ PAR LE DIGITAL	8
Un marché segmenté, des résultats contrastés	8
Le digital crée de nouvelles opportunités	12
DE NOUVEAUX SERVICES POUR CAPTER UNE CLIENTÈLE DE MASSE	17
La réservation électronique, une solution gagnante pour tous	17
La livraison de repas est en plein essor, mais la rentabilité se fait attendre	24
La percée des restaurants virtuels	35
Le développement du click and collect	39
La restauration participative, un concept à suivre	43
GESTION ET ÉQUIPEMENT AU SERVICE DE L'EFFICIENCE	45
Connecter la salle pour améliorer l'expérience client	45
Moderniser ses outils pour mieux gérer son restaurant	52
Vers des cuisines toujours plus autonomes	57
MAÎTRISER SA PRÉSENCE EN LIGNE ET ASSEOIR SON IMAGE	58
Le marketing mobile, un canal incontournable	58
Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir son restaurant	61
L'e-réputation face aux avis clients	66
CONNAÎTRE SES CLIENTS POUR MIEUX LES SERVIR	70
La data au centre de la relation client	70
Le digital remet l'humain au premier plan	75
2019-2020 : LA DIGITALISATION S'ACCÉLÈRE	77
La livraison de repas dopée par la crise	77
Une percée des restaurants et des marques virtuelles	81
Les menus digitaux se démocratisent	84
Le déploiement du click and collect s'amplifie	85
Un essor de la commande en ligne	86
L'e-réserve devient la norme	87
LES FORCES EN PRÉSENCE	89
Positionnement des entreprises citées	89
Classement des entreprises des services hors salle selon leur chiffre d'affaires	91
Classement des entreprises des services en salle selon leur chiffre d'affaires	92
Activités et coordonnées des prestataires qui digitalisent la restauration	93
SOURCES UTILISÉES	96
LEXIQUE	100

Les services numériques se généralisent, la restauration change de modèle

Avec l'avancée des nouvelles technologies de l'information, l'accessibilité à Internet et la démocratisation des smartphones, une nouvelle donne s'est installée: celles des sites et des applications mobiles accessibles à tous, ou presque. Il y a encore quelques années, les clients se rendaient dans les restaurants pour y consommer leurs plats. Aujourd'hui, la transformation du marché traditionnel de la restauration s'opère. **Les barrières entre les lieux physiques et le virtuel apparaissent de plus en plus floues.** Ces changements sont le reflet des nouvelles aspirations des consommateurs. Ils veulent accéder aux produits et aux services plus rapidement, plus facilement et à n'importe quel moment.

Dans ce contexte, de nouveaux entrants investissent le marché en développant des services digitaux disruptifs. **Les pure players obligent les leaders historiques à repenser leurs fondamentaux.** Ce phénomène est particulièrement visible au sein du segment de la livraison de repas à domicile que se disputent de grands acteurs de la foodtech. Plusieurs business models s'y côtoient. Les marketplaces, comme Just Eat, référencent sur leurs sites des restaurateurs qui assurent eux-mêmes la livraison de leurs plats. Les agrégateurs, Deliveroo et Uber Eats en tête, s'appuient sur un modèle différenciant. Via une application mobile, ils proposent les offres de nombreux établissements et livrent les plats en faisant appel à leur propre équipe de livreurs, souvent auto-entrepreneurs. Ce marché fluctuant est fortement impacté par le mouvement de l'ubérisation de l'économie. Les intervenants peinent à trouver les modèles qui assureront leur rentabilité à

long terme. Dans ce contexte, **ils multiplient les initiatives pour se démarquer de la concurrence.** Ils investissent notamment le nouveau créneau porteur des restaurants virtuels et lancent leurs services de click and collect pour répondre à un besoin des consommateurs. Leurs principaux défis consistent à convaincre les restaurateurs de signer des contrats de partenariat et à étendre leur implantation sur le territoire.

Pour les restaurateurs, les promesses sont belles. Grâce aux plateformes en ligne de livraison de repas, mais également aux sites de réservation électronique de tables tels que LaFourchette, ils peuvent fidéliser leurs clients, conquérir une nouvelle cible, diversifier leurs sources de revenus pour, in fine, **augmenter leur chiffre d'affaires.** En revanche, ils s'exposent à plusieurs menaces comme la perte de marge, d'indépendance ou de maîtrise de leur image. Le risque numéro un: que les clients soient plus fidèles aux plateformes qu'aux restaurants. C'est pourquoi **certains restaurateurs choisissent de garder la main sur les services proposés à leur clientèle.** Ils font appel à des prestataires qui leur offrent des solutions clés en main pour intégrer à leurs sites un système de réservation de tables, de click and collect ou encore de livraison.

La restauration veut faire du digital une opportunité pour redresser son activité en manque de dynamisme depuis plusieurs années. À l'inverse de la restauration collective, la restauration classique accuse en effet un ralentissement, avec **un chiffre d'affaires 2018 en hausse de seulement 1 %, à 56,1 milliards d'euros,** après l'augmentation de 1,8 % en 2017, selon NPD Group.

Les processus s'automatisent et révolutionnent l'expérience client

À l'heure où le digital bouleverse tous les codes établis, les entreprises doivent être capables d'évoluer avec réactivité pour rester compétitives. Les consommateurs, désormais ultra-connectés, attendent un déploiement à grande échelle des innovations. Quant aux restaurateurs, ils doivent accepter le changement et moderniser à la fois leurs pratiques et leurs équipements. Avec à la clé, de belles réussites pour ceux qui seront capables d'adopter **un état d'esprit agile et de mettre leur inventivité au service d'un parcours client optimisé**. L'enjeu est double : gagner en efficacité et augmenter le ticket moyen.

Les technologies les plus présentes en salle sont les tablettes tactiles et les bornes de commande. Elles permettent de faciliter la prise de commande du client, de diffuser un menu attrayant et dynamique, d'afficher la provenance des produits ou encore les valeurs nutritionnelles des plats. En bref, elles apportent de nombreuses informations aux clients et déchargent ainsi le serveur de certaines tâches, comme décrire la carte, présenter les menus du jour ou répondre à des questions spécifiques. Largement démocratisées dans les enseignes de restauration rapide, **elles allègent aussi significativement les temps d'attente**. D'autres innovations, comme les solutions de paiement dématérialisé, les tables connectées ou l'affichage électronique, offrent la possibilité aux

restaurateurs de proposer à la fois des concepts à plus forte valeur ajoutée pour le client et des outils beaucoup plus souples et plus performants pour leurs équipes.

Une multitude de start-up se positionnent sur ces créneaux, promettant aux restaurateurs d'alléger leur gestion et de pouvoir ainsi se consacrer davantage à la convivialité de leur établissement et de mieux servir leurs clients. Certaines proposent des solutions dématérialisées globales comprenant des fonctionnalités de reporting des normes d'hygiène, de confection de planning, d'élaboration de budget ou encore de pilotage des achats.

La digitalisation des restaurants touche ainsi tous les maillons de la chaîne de valeur : les activités de base, comme la cuisine ou la vente, et les fonctions supports telles que les achats ou les ressources humaines. Elle peut aussi, potentiellement, concerner l'ensemble des segments de la restauration. Mais dans les faits, ces nouvelles technologies restent largement plus accessibles aux grandes enseignes qu'aux petits restaurants indépendants. Toutefois, chacun peut, à son échelle, **satisfaire ses clients en leur offrant une véritable expérience**. Pour réussir, il est important de veiller à respecter les attentes des consommateurs, tout en prenant en compte les enjeux opérationnels spécifiques à chaque établissement.

POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

Non, le digital ne déshumanise pas la relation client !

Auparavant, les clients avaient pour habitude de choisir un restaurant en consultant les petites annonces publiées dans les revues et les journaux, ou sur les recommandations de leur entourage. Aujourd'hui, il est difficile d'imaginer de ne pas pouvoir trouver un restaurant sur Internet, avoir accès aux commentaires d'autres clients sur des sites d'avis ou comparer les offres existantes. Avec l'apparition des réseaux sociaux et des forums de rencontres, parallèlement à la démocratisation des smartphones, **le partage d'expériences, sans avoir à se déplacer, est devenue une pratique courante.**

Face aux frontières qui s'effacent entre le restaurant virtuel et le restaurant physique, les chaînes comme les indépendants doivent être capables de tirer parti d'une de leurs forces majeures : leur notoriété. Les acteurs de la restauration ont bien souvent construit **une marque forte et une réelle confiance avec leurs clients**, deux avantages pour fidéliser sur le long terme leur public. Le digital leur permet également de bénéficier d'une visibilité accrue sur Internet, leur permettant ainsi de conquérir de nouveaux clients et de drainer du trafic dans leur établissement. Mais ils doivent veiller à surveiller de près leur e-réputation.

Les réseaux sociaux sont un moyen peu coûteux de trouver de nouveaux clients. **Ils représentent un canal de communication puissant avec un potentiel de diffusion très large**, tout en étant économiques voire gratuits. Ils peuvent être utilisés pour promouvoir un établissement, créer une communauté et transmettre des valeurs. Les influenceurs, véritables relais d'opinion sur les réseaux sociaux, s'inscrivent comme un axe

déterminant dans les stratégies de marketing digital des restaurateurs. Cette pratique demande du dévouement et de la créativité pour réussir à faire publier du contenu sur un restaurant par des influenceurs et atteindre leurs fans.

De leur côté, les comparateurs comme TripAdvisor permettent de récolter les avis des clients sur leur expérience au sein des restaurants. Face à cette déferlante de commentaires multiples, positifs ou négatifs, **les professionnels doivent se montrer à l'écoute de leurs clients.** Les commentaires négatifs, en particulier, doivent être analysés afin de détecter des points d'amélioration et ainsi augmenter le taux de satisfaction.

Grâce au digital, les restaurateurs se rapprochent encore davantage de leurs clients. **La personnalisation des services constitue l'aboutissement de cette relation de proximité.** Les solutions logicielles de gestion de la relation client (GRC) permettent d'automatiser et de piloter cette relation. Grâce à des fonctionnalités de collecte des données à différents moments du parcours client, les restaurateurs parviennent à mieux connaître leur public et, en conséquence, à mieux les satisfaire.

Le digital place donc plus que jamais **le client au centre des préoccupations** des restaurateurs. Il intervient avant, pendant et après sa visite dans l'objectif de lui proposer une expérience unique, un service personnalisé et des interactions attrayantes. En s'épargnant certaines tâches chronophages, les restaurateurs peuvent se concentrer sur leur vraie valeur ajoutée : le service client. Cela ouvre la voie aux opérateurs qui seront capables de proposer les solutions capables de satisfaire à la fois les restaurateurs et les clients.



POINTS-CLÉS ET ENJEUX

Ce qu'il faut retenir

LES MOTEURS

- L'adoption du numérique par les Français
- L'usage démocratisé des smartphones
- L'offre croissante d'objets connectés et d'applications mobiles
- L'ubérisation de l'économie
- La force de frappe financière des grandes chaînes de la restauration
- L'essor de la foodtech

RESTAURATION ET DIGITAL

LES FREINS

- Le manque de rentabilité des modèles économiques
- Un important réseau de petits restaurateurs indépendants avec des moyens financiers limités
- Le développement inégal du numérique selon les territoires, en particulier entre les zones urbaines et rurales
- La précarité de l'emploi accrue avec le modèle de l'ubérisation
 - Les risques liés à la sécurisation des données

UN SECTEUR RÉINVENTÉ PAR LE DIGITAL

“Je considère que nous avons réussi notre transformation [digitale]”, s’enthousiasmait Nawfal Trabelsi, PDG de McDonald’s France, dans un article de LSA en juillet 2018. Le directeur du leader de la restauration rapide en France exprime le fait que des changements radicaux dans le domaine de la stratégie ont été nécessaires pour se placer au plus près des besoins du client. Le marché de la restauration en France est un environnement très compétitif, au sein duquel les établissements ouvrent et ferment à la même cadence. En 2014, Bernard Boutboul, président chez GIRA Conseil, pointait du doigt une réalité inquiétante pour les acteurs de la restauration en France: “Avant, la durée de vie moyenne d’un restaurant en France était de sept ans, aujourd’hui elle est de deux ans.” **L’arrivée massive des outils**

numériques apporte des éléments de réponse et participe à créer de nouveaux relais de croissance dans un marché ancien et particulièrement segmenté. Le digital doit donc se mettre autant au service de la restauration rapide que d’une restauration assise plus classique. Parmi ces outils, les plateformes de livraison se sont **rapidement imposées** comme l’une des solutions pour permettre aux restaurateurs d’étendre leur périmètre d’activité. Domaine en pleine expansion, la livraison a connu une forte évolution au cours des dernières années. Les outils technologiques se mettent aussi au service de la modernisation des points de vente et de la communication, faisant intervenir des acteurs multiples du monde du numérique, allant de la start-up innovante aux géants des réseaux sociaux et de la donnée.

Un marché segmenté, des résultats contrastés

L’année 2018 a été médiocre pour la restauration commerciale en France. Selon NPD Group, **le marché a représenté un chiffre d’affaires de 56,1 milliards d’euros**, en croissance de 1 % en valeur seulement – le secteur avait connu une hausse de 1,8 % en 2017. L’exercice 2018 a été marqué par les mouvements sociaux qui ont affecté les entreprises de la restauration commerciale, comme l’explique Mathieu Tonielli, directeur des opérations de Brut Butcher, enseigne de restauration spécialisée en boucherie: “Beaucoup de gens ne vont plus faire leurs courses le samedi, sachant qu’**en restauration, il n’y a aucun phénomène de report de consommation.**” La restauration a également souffert du recul des flux touristiques observé à la fin de l’année 2018, ralentissement qui s’est poursuivi au premier trimestre 2019.

La restauration commerciale en France se caractérise par une **forte segmentation entre les entités indépendantes et le système de chaînes et groupes**. Si les chaînes ne représentent que 7 % du nombre d’établissements selon GIRA Conseil, elles s’approprient 33 % des parts de marché. Nicolas Nouchi, directeur des études de CHD Expert, précise l’importance de cette catégorie d’acteurs: “Même si la France est un pays d’indépendants, la robustesse des modèles apportés par les chaînes s’impose sur le marché. Cela se voit surtout sur le parc des établissements indépendants, stable, voire en recul, quand celui des chaînes progresse.” Ainsi, il semble impossible de faire émerger des tendances spécifiques au segment de la restauration indépendante, qui regroupe plus de 90 % du



secteur de la restauration, lequel comprend environ 175 000 établissements selon *Les Échos Entrepreneurs* en 2017. Caractériser au mieux le secteur de la restauration en France revient à observer les acteurs dans trois catégories bien distinctes: la restauration rapide, le *fast casual* et la restauration assise.

La restauration rapide: toujours plus dynamique

Les fast-foods, un concept de restauration dont l'argument principal est la réduction au strict minimum du temps de préparation d'une commande, apparaissent comme **le segment le plus dynamique en France.**

Affichant un chiffre d'affaires moyen par unité de 1,53 milliard d'euros selon les données de CHD Expert, spécialiste en base de données et études de marché foodservice, le rythme d'ouverture de nouveaux établissements reste très important et **fortement sensible aux nouveautés.** Le nombre de points de vente ouverts en 2018 pour les enseignes positionnées sur la restauration rapide se hisse à 338, contre 318 qui ont été cédés ou fermés au cours de l'année. Nicolas Nouchi, directeur des études de CHD Expert, remarque l'évolution du rythme d'ouverture sur le marché: "Même si les réseaux progressent encore, le marché se tasse, nous ne sommes plus dans les séquences d'ouverture des années 2010-2015. À noter aussi le

CLASSEMENT DES ENSEIGNES
DE RESTAURATION RAPIDE EN 2018

	Chiffre d'affaires HT (millions d'euros)	Évolution du CA	Nombre d'unités	Croissance du réseau
McDonald's	5 100	+	1 464	+2 %
Burger King-Quick	1 200	+	465	+2 %
KFC France	500	NC	234	+4 %
Brioche Dorée	323	=	323	+2 %
Paul	307	NC	384	-3 %
Domino's France	270	+	384	+3 %
Subway France	180	+	450	-4 %
La Mie Câline	166	+	239	+7 %
O'Tacos	145,8	=	207	+35 %
La Croissanterie	108	-	239	0 %
Columbus Café & Co	80	+	179	+15 %
Pizza Hut	78	NC	142	+12 %
Pomme de Pain	54	+	97	-4 %

Traitement IndexPresse. Source : *Néo Restauration*, mai 2019

développement de la restauration rapide sur de nouvelles denrées, comme les tacos à la française et les crêpes.” **Les enseignes de restauration rapide en France se livrent à une concurrence forte**, même si le marché apparaît comme dominé par une poignée d’acteurs de renommée internationale, tels que McDonald’s, Burger King ou KFC.

Le fast casual, un fort potentiel

Signifiant littéralement “rapide et décontractée”, la restauration *fast casual* n’offre pas de service à table complet, mais **propose des plats de meilleure**

qualité que les restaurants à service rapide. Les enseignes leader du segment (Starbucks, Sushi Shop, Vapiano...) s’appuient souvent sur une forte notoriété. En 2018, elles ont enregistré un chiffre d’affaires moyen par unité de 712000 euros et ont affiché un rythme d’ouverture important avec 422 nouvelles unités contre 210 cédées ou fermées. Nicolas Nouchi remarque la dynamique sur ce marché porteur : “**Le fast casual continue de susciter des créations importantes**, y compris sur les lieux stratégiques comme les lieux de flux. Beaucoup d’enseignes y ont développé une proposition monothématique, avec un produit travaillé à fond sur place, qui rencontre une perception positive du consommateur, alimentant la

CLASSEMENT DES ENSEIGNES DE FAST CASUAL EN 2018

	Chiffre d'affaires HT (millions d'euros)	Évolution du CA	Nombre d'unités	Croissance du réseau
Starbucks Coffee	160	NC	165	+5 %
Sushi Shop	145	+	120	NC
Vapiano	78	+	145	+3 %
Five Guys	68	=	40	+8 %
Class'Croute	68	+	27	+37 %
Exki	63	+	50	-16 %
Planet Sushi	50	+	50	+18 %
Steak'n Shake	39	NC	26	-8 %
Big Fernand	39	+	107	+21 %
Ninkasi	37	+	22	+27 %
Prêt à Manger	35	NC	28	+18 %
Pitaya	28	NC	22	+23 %
Factory & Co	23	+	47	+28 %

Traitement IndexPresse. Source : Néo Restauration, mai 2019

dynamique d'ouverture." Souvent situées au sein de zones commerciales et dans des agglomérations très fréquentées, les enseignes du *fast casual* s'appuient sur leur image de marque, développant une apparence moderne et qualitative.

La restauration assise en difficulté

Malgré des leaders jouissant d'une image très forte comme Buffalo Grill, Del-Arte ou Courtepaille, la restauration assise apparaît comme un segment moins dynamique. Isabelle Guimard, dirigeante de la société de conseil Labor Action, précise

CLASSEMENT DES ENSEIGNES DE RESTAURATION ASSISE EN 2018

	Chiffre d'affaires HT (millions d'euros)	Évolution du CA	Nombre d'unités	Croissance du réseau
Buffalo Grill	530	-	360	+1 %
Del Arte- TablaPizza	310	+	209	+3 %
Au Bureau	288	NC	288	-1 %
Courtepaille	219,4	+	136	-21 %
Hippopotamus	215	+	131	+18 %
Les 3 Brasseurs	129	-	84	+4 %
Léon de Bruxelles	120	=	132	+3 %
Bistro Régent	116,7	+	117	+24 %
Indiana Café	82	-	120	-24 %
La Criée	81	=	80	+8 %
Il Ristorante	76	NC	80	-6 %
La Boucherie	60	NC	43	+12 %
Memphis	60	=	50	0 %
Fuxia	38	-	23	+17 %
Poivre Rouge	28	NC	24	0 %
La Pataterie	27	NC	22	+27 %
Pizza Paï	15	NC	19	+26 %

Traitement IndexPresse. Source : Néo Restauration, mai 2019

la situation de la restauration assise en 2018 et les enjeux auxquels elle doit faire face: "C'est une année délicate, mais aussi de transition pour beaucoup d'enseignes de la restauration à table. La concurrence, notamment sur le midi, s'est très sérieusement étoffée ces dernières années, avec la montée en puissance de la GMS, des nouveaux acteurs de la boulangerie, sans compter la restauration rapide, qui continue de prendre des positions." Elle affirme que **le renouveau de ce secteur passera nécessairement par l'innovation,**

au service de l'expérience client dans les restaurants. Ce secteur de la restauration se présente comme très affecté par les événements externes tels que les mouvements sociaux, la diminution du tourisme ou les fortes chaleurs. Particulièrement marquée par ces perturbations, l'année 2018 a été très mouvementée pour ces professionnels dont le chiffre d'affaires moyen par unité est de 1,2 million d'euros. Au total, 186 unités ont été ouvertes par les enseignes de la restauration assise en 2018, contre 145 cédées ou fermées.

LA RESTAURATION COLLECTIVE, UN SECTEUR À SURVEILLER

Secteur majeur de la restauration hors domicile, en 2018 la restauration collective affiche un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros pour 81 500 restaurants et 3,6 milliards de repas servis chaque année en France, selon les données de *silvereco.fr*. Pour ce secteur à fort potentiel, l'étude Xerfi Precepta prévoit un rythme d'évolution d'environ 4 % par an en moyenne entre 2018 et 2021. Sur ce marché, les leaders comme Elios, Compass ou Sodexo voient leur domination s'amoinrir, avec un chiffre d'affaires en recul (- 5 % entre 2013 et 2017). À l'inverse, le résultat des opérateurs de petite et moyenne taille a augmenté de 44 % durant la même période. Toujours ouvert, ce marché devrait connaître des mutations au cours des prochaines années, avec des majors qui tentent de revoir leurs stratégies. Ces dernières devraient s'orienter vers des produits bio et naturels, ainsi qu'un environnement qui s'appuiera de plus en plus sur les outils digitaux pour gagner en attractivité.

Le digital crée de nouvelles opportunités

La foodtech

"Il y a une convergence entre restauration rapide et assise; 2018 n'a pas été synonyme de grandes performances pour les opérateurs en restauration à table, mais a débouché sur des offres offensives, dans des environnements tarifaires qui ont beaucoup évolué. Cet effort-là est fait, l'enjeu porte plus sur ce que ces enseignes peuvent apporter le midi en termes de rapidité, de prises de commande, de service et d'encaissement",

**595 millions
d'euros**

Le montant des investissements dans la foodtech entre 2014 et 2018.

témoigne Isabelle Guimard, de la société d'études Labor Action. Dans un article de *Neorestaurant* paru en mai 2019, cette dernière évoque le digital comme un levier fort pour les professionnels de la restauration, qui doivent intégrer ces nouveaux outils. De la prise de commande autonome au paiement simplifié, tout en passant par un renouveau des services de livraison, les nouveaux outils numériques représentent un enjeu majeur pour les entreprises de la restauration. "Le digital est à l'origine aujourd'hui de 45 % de notre chiffre d'affaires, il permet de rentrer en relation individuelle avec plus de huit millions de nos clients. Il se fait totalement au service de nos points de vente, il n'est pas un canal à part, et il a permis d'augmenter la satisfaction de nos clients d'un peu plus de dix points en trois ans et demi", précise Nawfal Trabelsi, PDG de McDonald's France.

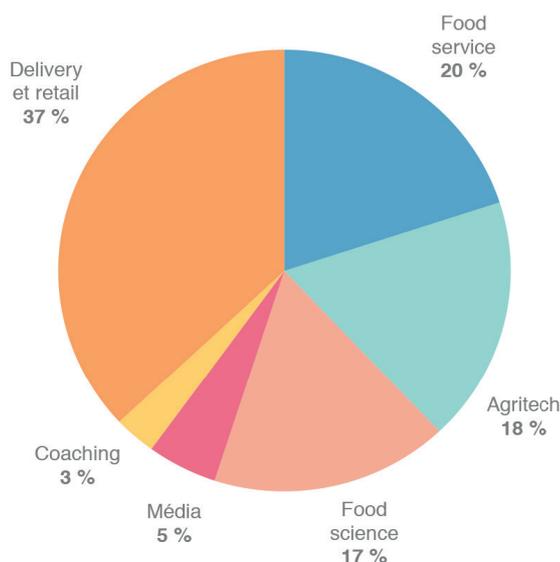
La plupart des solutions digitales au service de la restauration sont issues d'entreprises innovantes

regroupées sous le terme "foodtech". Ce nom fait référence aux entreprises (souvent des start-up) qui développent des solutions technologiques dans le domaine de l'alimentation, de sa production et de sa distribution. Ainsi, le secteur

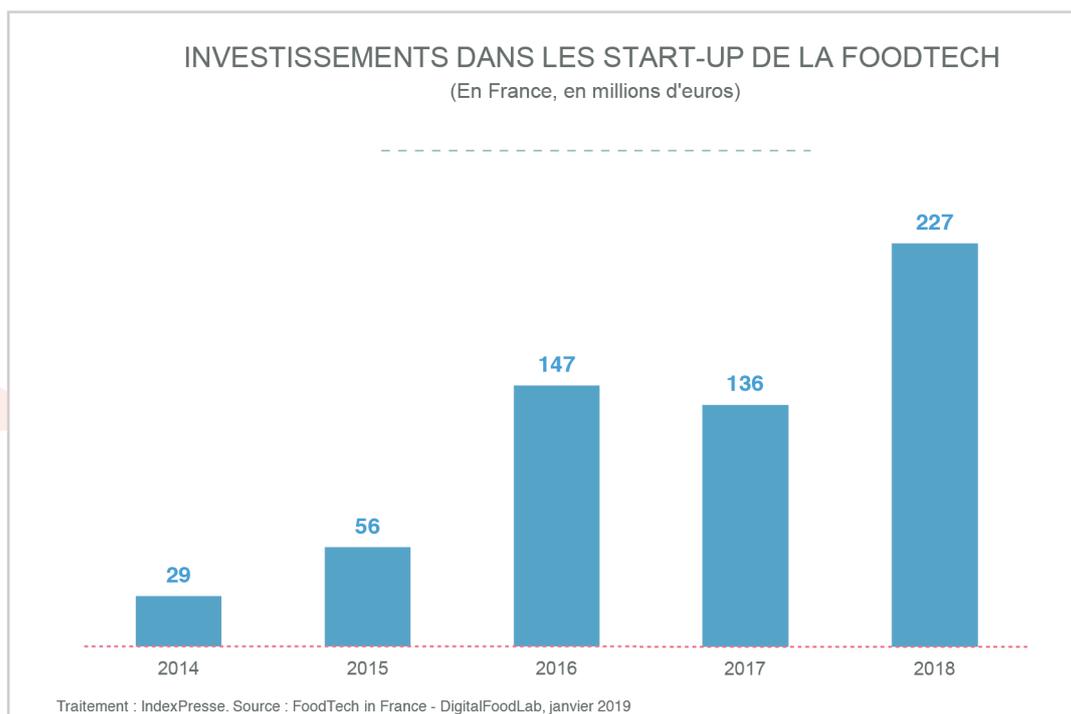
L'EUROPE TOURNÉE VERS LA LIVRAISON

Entre 2014 et 2018, les start-up allemandes et britanniques de la foodtech ont levé respectivement 1 880 et 1 100 millions d'euros. La plus grande partie de ces investissements se sont faits au service des entreprises de livraison et retail, à hauteur de 86 % pour le Royaume-Uni et 96 % en Allemagne.

INVESTISSEMENTS DANS LA FOODTECH EN FRANCE ENTRE 2014 ET 2018



Traitement : IndexPresse. Source : DigitalFoodLab / Process alimentaire, décembre 2018



regroupe des sociétés agissant dans les secteurs de l'agriculture, des sciences agroalimentaires, du service et de la restauration, de la livraison et de la distribution, ou encore des médias et du conseil. Selon les données de l'étude DigitalFoodLab de janvier 2019, **la France recense 627 start-up de la foodtech**, qui ont concentré 227 millions d'euros d'investissement en 2018. Avec ce montant, la France se place comme le territoire le plus dynamique en Europe, attirant 2,6 % des investissements mondiaux du secteur. Une étude Research and Markets estime que ce **marché en pleine évolution devrait croître d'environ 5,8 % par an** et ainsi dépasser 250 milliards de dollars à l'horizon 2022.

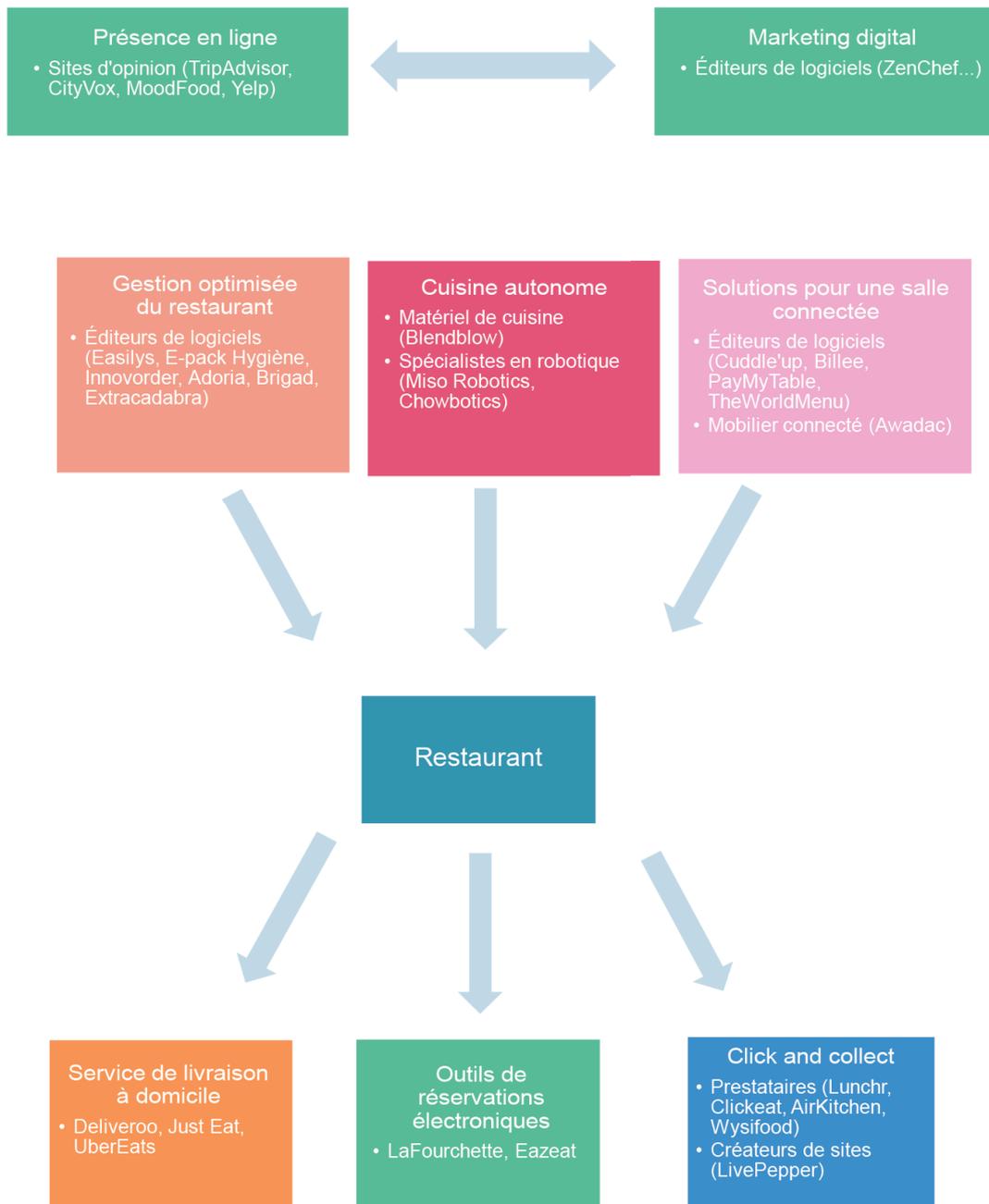
Tous les acteurs innovants de l'alimentation se retrouvent dans la foodtech. Parmi eux, les start-up impliquées directement auprès des professionnels de la restauration sont celles qui concentrent le plus grand nombre de levées de fonds en France. Selon les données DigitalFoodLab, 37 % des levées de fonds de la foodtech entre 2014 et 2018 ont été effectuées par des sociétés de livraison et de retail, 20 % par des start-up développant des solutions liées au service et à la restauration. Ainsi, **plus de la moitié des investissements** concernant la foodtech en France agissent sur des **secteurs liés directement à la restauration** et contribuent au renouveau de la profession.

Le digital, en ligne et dans la salle

L'arrivée des outils numériques dans le domaine de la restauration se structure autour de grands enjeux. **L'image de marque et la présence en ligne** des enseignes de restauration sont devenues incontournables **pour conquérir des consommateurs** en quête croissante d'informations. Selon

les données du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat d'Auvergne-Rhône-Alpes, 88 % des Français consultent les avis des consommateurs en ligne avant de réaliser un achat sur Internet et 74 % des internautes ont déjà renoncé à acheter un produit à cause d'un ou plusieurs

LES ACTEURS DU DIGITAL DANS LA RESTAURATION



Traitement et source : IndexPresse

commentaires négatifs. Il s'agit donc pour les enseignes de la restauration d'**être identifiables parmi la concurrence** et de communiquer à propos de leur savoir-faire et des prestations proposées.

L'utilisation du digital se met également au service d'une plus grande efficacité. Du côté des restaurateurs, cela se traduit par un **meilleur pilotage des affaires**, avec des possibilités nouvelles dans les domaines de la gestion et de l'optimisation des ressources. Il s'agit également d'**engendrer une meilleure rentabilité de l'activité**, grâce à des méthodes de production plus performantes. Les établissements intègrent aussi **des innovations au service de l'augmentation du ticket moyen**, notamment via la transformation des moyens de communication dans les points de vente pour mettre en avant certains produits. Cette volonté d'efficacité se retrouve aussi du côté des consommateurs, plus pressés, qui trouvent satisfaction avec les solutions mises en œuvre. Selon LSA en avril 2018, la digitalisation des points de

vente représente une tendance marquée chez les consommateurs (67 %). Ces derniers, de plus en plus à l'aise avec les outils numériques, sont enclins à utiliser des moyens connectés pour effectuer leurs achats. Plus d'un achat en ligne sur cinq est désormais réalisé sur mobile, selon le bilan annuel de la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad). La digitalisation des points de vente trouve un écho favorable **autant chez les consommateurs que du côté des enseignes**. Tous bénéficient du gain de temps inhérent aux innovations du numérique.

Une fois leur image de marque travaillée, leur présence en ligne établie, et après avoir intégré des solutions pour développer une meilleure rentabilité de l'activité, les enseignes s'appuient sur le digital pour dépasser le cadre de la salle de restaurant. Certains secteurs dynamiques comme la livraison, la réservation en ligne ou les solutions de click and collect constituent autant de nouveaux services déployés **pour attirer de nouveaux publics et étendre leur champ d'action**.

DE NOUVEAUX SERVICES POUR CAPTER UNE CLIENTÈLE DE MASSE

De plus en plus connectés, les clients réclament aujourd'hui des offres de restauration qui leur permettent de gagner du temps ou de vivre de nouvelles expériences. Les restaurateurs ont perçu la nécessité de proposer de nouveaux services répondant à cette demande. Ils n'hésitent pas à changer leurs habitudes pour cela, espérant

au passage en retirer un chiffre d'affaires additionnel. Pour les aider, une multitude d'opérateurs se positionnent, que ce soit dans la réservation électronique de table, la livraison de repas à domicile ou encore le click and collect. Face à une offre pléthorique, les concepts les plus innovants et les acteurs les plus offensifs obtiennent l'adhésion.

La réservation électronique, une solution gagnante pour tous

En proposant un service de réservation de tables en ligne, les restaurateurs cherchent à **capturer les clients qui naviguent sur Internet** pour choisir leur restaurant. Ils veulent également, par ce biais, **gagner du temps** en se soulageant de l'une des tâches majeures de la gestion d'un établissement, à savoir la prise de réservation par téléphone.

Sur le marché français de l'hôtellerie-restauration, les hôtels ont été les premiers, au début des

années 2000, à proposer la réservation électronique, qui avait été expérimentée avec succès aux États-Unis dans les années 1990, comme l'explique un article d'*Industrie Hôtelière* datant de 2009. Le succès a été fulgurant et c'est en toute logique que les restaurateurs se sont lancés à leur tour, à partir de 2006. Dans une société de plus en plus digitalisée, il est devenu impératif pour eux d'être visibles sur Internet et de proposer la réservation en ligne **pour attirer de nouveaux clients mais également les fidéliser**. Ce service permet aux internautes de réserver une table à toute heure de la journée, sept jours sur sept, et de recevoir une confirmation immédiate selon le système de réservation choisi (par mail ou par SMS notamment). Il répond en cela **aux comportements actuels des consommateurs**.

Pour se développer sur ce créneau, deux scénarios sont possibles. Soit les restaurateurs nouent des partenariats avec des plateformes en ligne spécialistes de la réservation de tables, soit ils ont recours à une solution logicielle pour proposer à leurs clients un système de réservation directement sur leur site Internet.

LA FIN DES TABLES VIDES

"Depuis l'ouverture du restaurant NE/SO il y a deux mois, je n'ai eu que trois réservations non honorées", témoignait en juillet 2018 le chef Guillaume Sanchez, installé dans le 9^e arrondissement de Paris. "Les clients indécis ont été débités du prix du repas par le nombre de convives. J'utilise l'option Insider de LaFourchette."

Source: L'Hôtellerie Restauration, juillet 2018.

LaFourchette, le pionnier

Le site LaFourchette, créé en 2007, fait figure de pionnier de la réservation électronique en France. La société fournit un service de réservation en temps réel, qui permet de trouver un restaurant en fonction de ses préférences et de réserver en ligne selon les disponibilités des établissements. Elle est aujourd'hui **la première plateforme de réservation en ligne de restaurants en Europe**. Elle a été rachetée en 2014 par le site américain de conseils aux voyageurs TripAdvisor. Le montant de l'opération s'est élevé à 150 millions de dollars selon les médias français, information non confirmée par les parties prenantes mais relayée par le journal *Trends* en février 2018. Il s'agissait du premier rachat du groupe américain dans le secteur de la restauration. "Cette acquisition rapproche deux sociétés qui possèdent la même culture entrepreneuriale et la même vision du client qui passe avant tout", affirmait à l'époque Bertrand Jelensperger, PDG de LaFourchette, interrogé par le journal *Challenges*. Une déclinaison anglophone du site a été conclue après l'opération **pour accélérer le déploiement international de la plateforme**. Le nom "The Fork" (littéralement "la fourchette") a été choisi. Depuis le rachat, l'effectif a augmenté de 200 à 600 personnes. Le nombre de restaurants partenaires s'est quant à lui accru de 12 000 à 45 000, début 2018. À cette date, 16 millions de visites mensuelles et 8 millions d'avis d'utilisateurs étaient enregistrés, tandis que l'application mobile avait été téléchargée par plus de 10 millions de personnes. LaFourchette se développe rapidement puisqu'en 2019 elle revendique sur son site Internet **60 000 établissements partenaires**, soit 15 000 de plus en un an, et **14 millions d'avis** déposés en ligne par les utilisateurs. Son modèle économique repose sur un abonnement mensuel dont les tarifs varient de 59 à 89 euros en fonction des besoins des professionnels.

Cinq ans après sa reprise, La Fourchette nourrit de nouvelles ambitions en France, son premier marché avec un réseau de près de 15 000 restaurants sur les 60 000 répartis dans 11 pays (9 en Europe auxquels s'ajoutent l'Australie et le Brésil). La

plateforme, jusqu'alors principalement implantée à Paris (environ 4 000 établissements référencés), en banlieue et dans les grandes agglomérations de province, **va élargir son maillage national**. "Nous avons un plan d'action pour développer notre offre en province. Nous voulons devenir le réflexe pour aller au restaurant", explique le responsable pour la France, la Belgique et la Suisse du groupe, Damien Rodière, interrogé par *Les Échos*. Il précise que plusieurs dizaines de personnes devraient être recrutées pour renforcer les équipes. L'objectif est de développer le réseau et d'accompagner les restaurateurs qui en sont membres. En outre, LaFourchette devrait s'allier à de grands partenaires en 2019 selon son PDG. En octobre 2018, la plateforme avait déjà annoncé un accord avec Instagram. Ce rapprochement a donné lieu à la création d'un bouton d'action sur le réseau social permettant de réserver directement une table sur le site LaFourchette.

Pour Olivier Thierry, directeur d'exploitation et directeur B to B, la relation avec les professionnels a été déterminante pour faire évoluer le site. Il a cependant fallu, au préalable, **changer les habitudes des restaurateurs** afin qu'ils acceptent d'informatiser leur établissement. L'introduction du *yield management* dans leurs pratiques les a aidés dans cette transformation. Comme le définit le site *definitions-marketing.com*, il s'agit d'une technique marketing et commerciale "qui consiste à maximiser le chiffre d'affaires ou, encore mieux, la marge générée, en jouant principalement sur les combinaisons de variables prix et de taux d'occupation (chambres, sièges d'avion ou de train, place de spectacles, etc.) à l'aide d'une politique de tarification différenciée et dynamique". Longtemps ce mode de gestion n'a été appliqué que pour les réservations d'hôtel ou d'avion. Mais les restaurateurs ont pris conscience que même en faisant des réductions allant jusqu'à 50 %, ils pouvaient encore faire un bénéfice, explique Olivier Thierry. "Et puis c'était aussi un moyen d'augmenter leur visibilité, **d'aider les restaurateurs à rester en contact avec leurs clients** ou d'aider à mieux les connaître et même de s'améliorer grâce aux avis

laissés par ceux-ci”, précise-t-il. D'ailleurs, dans chaque pays où est présent LaFourchette, un conseil de restaurateurs, dont les représentants sont élus par leurs pairs, se réunit tous les trois mois. Le but: émettre des remarques pour faire évoluer la plateforme de réservation.

Sur le plan commercial, LaFourchette, se donne pour mission de “proposer le bon restaurant, pour la bonne occasion, au bon prix et ce, à toutes les personnes ayant envie de découvrir et réserver un restaurant, qu'elles soient locales ou non”. En France, une part non négligeable des

réservations effectuées sur le site provient de personnes étrangères, car la France est une destination touristique majeure. Sur le plan de l'internationalisation, **l'entreprise a volontairement mis un frein à sa stratégie d'expansion**. Damien Rodière a révélé qu'aucune nouvelle implantation n'était prévue en 2019. L'enjeu porte avant tout sur la consolidation des positions sur les marchés où la plateforme est déjà présente, surtout dans les grandes villes, et **d'accélérer le déploiement en régions**, sur le territoire français.

La concurrence, venue de différents horizons

Le succès de LaFourchette a inspiré d'autres opérateurs qui ont investi à leur tour le marché des plateformes de réservation de restaurants. Le site Michelin Restaurants permet de réserver une table dans les établissements sélectionnés par le Guide Michelin. La réservation en ligne est gratuite et le site s'accompagne de milliers d'avis et de photos pour aider les clients à faire leur choix. Il a été lancé en 2012 par Michelin Travel Partner, filiale du fabricant de pneumatiques Michelin, qui conçoit et commercialise des produits et des services numériques d'aide à la mobilité. Michelin Restaurants était au départ un site de recherche de restaurants. Un an plus tard, en 2013, une offensive a été lancée avec **l'intégration d'un système de réservation de tables en temps réel** proposé aux restaurateurs moyennant un abonnement (de 49 à 99 euros

par mois). Pour accélérer son développement sur le marché, Michelin Restaurants a misé sur **une stratégie de partenariats**. Il a commencé par s'associer à voyages-sncf.com, l'agence de voyages en ligne du transporteur ferroviaire SNCF, pour accroître sa visibilité. Il s'est ensuite rapproché de Livebookings, société britannique spécialiste de la réservation électronique de restaurants, afin de bénéficier de son expertise technologique. En 2013, Michelin Restaurants a développé **un service qui permet aux professionnels de soigner leur relation client** tout en se constituant une base de données grâce à des fiches clients qu'ils peuvent utiliser pour faire de la promotion en direct. Il propose aujourd'hui différents services, dont un outil de gestion du calendrier de réservations directement sur le site du restaurant, afin de l'adapter à l'image de marque de l'établissement.

TENDANCE

LA MULTIPLICATION DES RESTAURANTS SANS RÉSERVATION

C'est une tendance qui commence à prendre de l'ampleur en France: les restaurants sans réservation, où les files d'attente s'allongent devant l'entrée en attendant qu'une table se libère. Pour les restaurateurs, l'avantage est d'éviter d'avoir affaire à des clients qui se décommandent au dernier moment ou qui ne viennent pas après avoir réservé, et de profiter d'un turnover assez rapide des tables. La gestion de la file d'attente devient alors un point primordial, même si les consommateurs savent qu'ils vont devoir patienter avant de rentrer et jouent le jeu de l'attente.

Source: L'Hôtellerie Restauration, mai 2018.

PRÉCIEUSES DATA

Les solutions ou plateformes de réservation offrent un avantage certain en ce qui concerne la gestion des données. Elles permettent d'améliorer la fidélisation en connaissant les préférences d'un client ou son historique dans l'établissement. Il est ainsi possible d'identifier les nouveaux clients et les habitués, et d'enregistrer, par des notes, leurs habitudes et leurs demandes particulières.

Les clients effectuent leur réservation en quelques clics et reçoivent une confirmation instantanée par e-mail au nom du restaurant.

Plus récemment, le leader mondial de la location de vacances entre particuliers Airbnb a lui aussi lancé une offre de réservation de restaurants, d'abord testée aux États-Unis en 2017. En investissant le marché, le géant du Web souhaitait se confronter aux groupes Priceline et TripAdvisor qui ont respectivement acquis Opentable, site de réservation de tables américain, et LaFourchette en 2014. Resy, une application mobile américaine

spécialisée dans la réservation de restaurant en ligne, a ainsi été intégrée au sein du site et de l'application Airbnb. Dans un premier temps, la start-up américaine a lancé ce nouveau service uniquement sur le marché américain. En 2019, il est déployé dans plusieurs pays. En pratique, la partie restaurants dispose d'un onglet dédié sur l'application et le site d'Airbnb. Les clients peuvent choisir une table en filtrant le type de cuisine, en indiquant le nombre de couverts et l'heure d'arrivée, et visualiser les restaurants sur une carte. Airbnb ne communique à Resy et à l'établissement qu'un nom et un prénom. Selon le type de restaurant, **la politique de tarification et les conditions d'annulation sont modulables**. Certains restaurateurs choisissent de proposer des menus à prix fixes, payables à la réservation, incluant des frais d'annulation. D'autres adoptent le principe d'une annulation sans frais et dans ce cas Airbnb sensibilise simplement les clients pour qu'ils préviennent à l'avance les établissements en cas d'annulation. Pour distribuer des tables via Resy, les restaurateurs doivent s'acquitter d'un forfait mensuel qui débute à 185 dollars (environ 160 euros) par mois, selon un article de *L'Hôtellerie Restauration* datant de 2017.

Les géants du Web à l'assaut du marché

À l'automne 2018, le géant de l'Internet américain Google a ajouté un bouton sur son interface pour faciliter les réservations en ligne dans les restaurants. D'abord accessible via un onglet spécifique dans l'espace Google My Business, la réservation est désormais réalisée par le biais **d'un bouton bleu disponible sur les fiches Google des restaurants**. Ce bouton permet aux internautes de réserver très simplement dans un établissement, directement depuis Google Maps. "Google est très influent: **95 % des recherches passent par là**. Pour un restaurateur, il est important d'utiliser ce canal, et notre rôle est de les accompagner", souligne Damien Rodière, directeur des opérations de LaFourchette en France, en Belgique et en Suisse.

Parmi les grands de l'Internet, **Facebook avait été un des premiers à proposer cette option**. Le réseau social a ainsi intégré à partir de 2017 un bouton "Réserver" sur la photo de couverture des pages des établissements. Cependant le nombre de couverts réservés via ce service serait plutôt faible, d'après l'entreprise Zenchef qui édite un logiciel de réservation. Certains évoquent une ergonomie peu incitative au clic, d'autres une majorité d'utilisateurs âgés de 30 ans plutôt adeptes de la réservation sur les centrales référençant plusieurs établissements ou sur le site même du restaurant. Un bon nombre d'experts du secteur sont plus enclins à conseiller aux restaurateurs de miser **sur l'influence du service de partage de photos et vidéos Instagram** pour afficher complet, notamment auprès des millennials.

Facebook a saisi l'enjeu et noué à l'automne 2018 une collaboration avec LaFourchette. Pour les restaurateurs membres de la plateforme, ce partenariat leur offre une visibilité supplémentaire et **l'accès à une nouvelle clientèle**. À la fin de 2018, 8000 établissements pouvaient déjà être réservés sur Instagram, sans coût supplémentaire pour le restaurateur, selon *L'Hôtellerie Restauration*.

Michel Cassius, PDG du module de réservation de la marque Michelin, livre un regard positif sur ces multiples acteurs du Web: "Ce sont des canaux marketing où les personnes s'inspirent et recherchent des informations pour décider où manger. Ce sont aussi des sources qui possèdent un filtre rassurant pour celui qui les consulte, et donc que l'on croit plus facilement". **Mais certains restaurateurs s'en inquiètent**, comme le révèle CB Foodmarketing, agence française free-lance en communication culinaire, dans un article publié sur son blog en février 2018. Plusieurs restaurateurs dénoncent les partenariats signés entre les plateformes de réservation de restaurants et le moteur de recherche Google. "Le lien de réservation LaFourchette s'affiche partout sur Google lorsqu'on tape mon nom. Je me retrouve donc à payer des commissions pour des clients que j'ai ramenés moi-même", s'insurge David Keding, propriétaire de la Tour de l'Ho, à Apt (Vaucluse).

Cette inquiétude est justifiée au regard des difficultés rencontrées par leurs homologues de l'hôtellerie lorsque les plateformes de réservation ont investi leur marché. Aujourd'hui, il est impossible pour un hôtel d'exister sans être référencé sur ces OTA (*Online Tourism Agency*), c'est-à-dire les agences de voyages en ligne qui commercialisent essentiellement des prestations touristiques ou des voyages fournies par des tiers. Dépendance, promotions forcées, impossibilité de fixer librement ses propres prix... Les hôteliers ont perdu la bataille selon CB Foodmarketing. Les marques comme TripAdvisor, Booking ou Expedia sont tellement ancrées dans les habitudes des consommateurs qu'il est devenu impossible de faire marche arrière. Nombre de restaurateurs reconnaissent la valeur ajoutée de ces plateformes, mais pointent néanmoins du doigt certaines pratiques. "Je n'ai aucun souci à les rémunérer pour leur travail lorsqu'ils m'apportent un client, mais je ne les ai pas autorisés à être associé systématiquement à mon nom et à cannibaliser mes réservations", renchérit David Keding.

En s'affichant partout, en proposant de fortes promotions et un système de récompense, les plateformes de réservation fidéliseraient les clients sur leur service plutôt que sur le restaurant visité. "La plupart des clients qui viennent par ce biais

Trois raisons d'utiliser la restauration en ligne pour les petits restaurants

- **POUR GAGNER DU TEMPS.** L'utilisation de la réservation en ligne ne se limite pas aux grands établissements. Un module de réservation sur Internet est un atout certain pour offrir une expérience client optimale. Les petits restaurants disposent d'une équipe réduite, ils ont donc moins de temps à consacrer à répondre au téléphone pour prendre les réservations.
- **POUR UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE CLIENT.** Pour une qualité d'accueil optimale, le cahier de réservation numérique sur iPad permet de connaître et de reconnaître chaque client. Les fiches contacts se créent automatiquement au moment de la réservation, puis s'enrichissent au fil des passages avec les différentes réservations et les notes que les restaurateurs ajoutent (client végétarien, amateur de vins rouges de Bourgogne, etc.).
- **POUR LIMITER LES "NO-SHOWS",** les clients ayant réservé qui ne se présentent pas.

Source : blog de Guestonline.

sont des opportunistes, qui ne reviendront pas au prix normal. Cela peut dépanner ponctuellement, mais **ce n'est pas un système fiable sur le long terme**. D'autant que contrairement à ce qu'on pourrait croire, on ne fait pas de vente additionnelle sur ces clients", confie un restaurateur interrogé par CB Foodmarketing, qui a fortement réduit le nombre de tables disponibles. "Jusqu'à présent, on pensait qu'une grosse réduction valait toujours mieux qu'un siège vide, mais les rabais sont devenus si importants qu'on n'est plus sûr que ce soit vraiment le cas", explique David Keding. Il apparaît cependant difficile de revenir en arrière pour les établissements qui ont constitué une grosse partie de leur chiffre d'affaires par ces plateformes. Avant de prendre des mesures drastiques, CB Foodmarketing conseille de commencer par réduire le nombre de jours d'ouverture des réservations. En les limitant aux jours de très faible fréquentation, les restaurateurs s'assurent que le service reprend sa vocation première : remplir la salle en période creuse. Un premier pas pour réduire la facture.

Quant aux réductions, si elles sont utiles à certaines périodes, il est nécessaire de proposer une offre cohérente et d'appliquer le même rabais à tout le monde. "Ainsi, plus de risque de perdre un client fidèle depuis 15 ans parce qu'il paie son repas 30 % de plus que son voisin qui vient manger pour la première fois", indique l'agence.

UN PROBLÈME D'ABSENCE MAIS AUSSI DE PONCTUALITÉ

Pour Bernard Boutboul, du cabinet Gira Conseil, la tendance au refus des réservations reste la meilleure option contre les tables vides : "Il n'y a pas que les *no-shows*. Que faire d'une table réservée pour quatre convives à 20 heures alors que les clients se présentent, au final, à deux et avec une heure de retard ?" De nouveaux outils permettent de réagir en urgence face aux absences de clients indécis. L'application Bim, par exemple, permettait, en cas d'absence de clients, d'ouvrir immédiatement la table à la réservation. Cependant cette dernière n'a pas su monétiser suffisamment son offre et a dû cesser son activité. Le chef Akrame Benallal, du Restaurant Akrame dans le 8^e arrondissement de Paris, est également convaincu de la nécessité de réagir face à ces indécis : "Avec 200 tables vides par an, j'arrive à 33 000 euros de perte."

Source : L'Hôtellerie Restauration, juillet 2018.

L'indépendance des restaurateurs grâce aux éditeurs de logiciels de réservation

Certains restaurateurs font le choix de mettre en place **leur propre système de réservation**. Ils font pour cela appel à des éditeurs de logiciels de gestion. Ils s'affranchissent ainsi des commissions trop onéreuses tout en évitant de répondre constamment au téléphone. Autre avantage, **les restaurateurs récoltent les e-mails des clients**, à la place de la plateforme de réservation. Ils peuvent ainsi entretenir un contact avec leur clientèle. André Terrail dirige le restaurant étoilé La

Tour d'argent, dans le 5^e arrondissement de Paris. Interrogé par CB Foodmarketing, il explique : "À La Tour d'argent, nous prenons naturellement les réservations comme la plupart des établissements étoilés. Nous perdons une table sur 25 à chaque service avec des clients qui ne venaient pas, pour un coût annuel de 5 % sur notre chiffre d'affaires." Le problème est aujourd'hui résolu grâce à la centrale de réservation de restaurants Guestonline. La plateforme propose aux

restaurateurs **d'intégrer un module de réservation sur leur site Internet, leur page Facebook ou leur blog**, et de fidéliser leur clientèle. C'est un peu "l'anti-LaFourchette", comme l'explique un article de *L'Express* paru en 2017. Les utilisateurs peuvent passer leur réservation directement en ligne sur le site du restaurant. Un questionnaire leur est soumis, qui permet aux restaurateurs de recueillir des données afin de mieux les connaître (préférences alimentaires, allergies, sans gluten, vegan, etc.). Ils peuvent ainsi les fidéliser en leur envoyant e-mails, SMS ou newsletters. Pour en finir avec les "no-shows", c'est-à-dire les clients qui réservent et ne se présentent pas, le restaurateur peut demander de **prépayer son repas en ligne ou de régler un acompte**. Autre avantage, il peut prévoir les quantités d'ingrédients nécessaires avec, à la clé, moins de gaspillage et des économies réalisées.

Pour accompagner le développement de l'activité, une première levée de fonds de 400 000 euros a été réalisée en 2013 par Guestonline. Certains grands chefs comme André Terrail (La Tour d'argent) ou Michel Bras (La Maison Bras),

associés à des investisseurs privés, sont entrés au capital de la start-up via une deuxième collecte de 700 000 euros en 2016. En février 2017, le groupe Paul Bocuse a lui aussi pris des parts dans la société.

Autre acteur du marché, la start-up 1001menus a été cofondée en 2010 par Xavier Zeitoun, Thomas Zeitoun et Julien Balmont. D'annuaire en ligne de menus de restaurants, elle s'est par la suite **muée en éditeur de logiciels en SaaS et service de conseil en optimisation de la présence en ligne** pour les restaurateurs. Afin de confirmer son virage stratégique, elle est devenue, quatre ans plus tard, Zenchef, une entreprise comptant 50 salariés. Le principal concurrent de Guestonline revendique 4 000 abonnés et 250 000 réservations mensuelles. "Zenchef digitalise les chefs. L'objectif est de les accompagner dans la relation client avec un logiciel en back-office et sans commissions. **Notre outil contraint les 'no-shows' à 3 %** grâce à la prise d'empreinte bancaire et aux messages de rappel – jusqu'à trois heures avant le repas, et aussi par le biais d'une fonctionnalité de surbooking", explique Xavier Zeitoun, le président de Zenchef.

Après une série de levées de fonds pour assurer sa croissance, l'entreprise a connu plusieurs années difficiles, avant de se redresser à partir de 2016. Interrogé au début de 2017 par *Chef d'entreprise magazine*, Xavier Zeitoun reconnaissait qu'au départ, la croissance de l'entreprise était trop dépendante des investisseurs. De plus, **des erreurs stratégiques ont été commises**. "Je me rends compte que de nombreuses personnes ont été recrutées [...] qui ne partagent ni les valeurs, ni la vision de l'entreprise. Il faut licencier, vite, les problèmes de ressources humaines ne font que s'accumuler", déclarait à l'époque Xavier Zeitoun. Conséquence logique, les résultats ont chuté et les clients insatisfaits se sont multipliés. En 2016, la société n'a quasiment pas recruté, **mais le portefeuille clients s'est enrichi** pour compter 3 000 noms. Ainsi, depuis 2012, Zenchef a su convaincre plus de 4 000 restaurateurs et des investisseurs qui le soutiennent dans ses projets de développement, avec comme ambition de devenir un leader international et un partenaire incontournable pour les restaurateurs.

ET AUSSI...

- **IDEAL GOURMET.** Site de réservation de restaurants (990 établissements partenaires).
- **RESTOVISIO.** site de réservation et de promotion en vidéo des restaurants (5 000 établissements partenaires).
- **BEST RESTAURANTS PARIS.** Site de réservation des meilleurs restaurants à Paris (plus de 250 adresses).
- **SIMPLYBOOK.ME.** Logiciel de réservation de restaurants avec un service de personnalisation de site Web.
- **CLYO SYSTEMS.** Logiciel de réservation de restaurants et solutions d'encaissement. De grandes marques partenaires comme Starbucks Coffee ou Planet Sushi.

La livraison de repas est en plein essor, mais la rentabilité se fait attendre

Un potentiel de développement important

Avec la livraison de repas à domicile le *food service* prend tout sens, à savoir **aller chercher l'ensemble des occasions de consommation**, et ce jusqu'au domicile, par une offre non plus uniquement "produit" mais aussi "service", comme l'explique Virginie Pernin, chef de projets chez IRI Gira Food Service, interrogée en 2019 par *Le Monde du surgelé*.

En France, le **marché dispose d'un fort potentiel de croissance**. À titre de comparaison, "la livraison de repas à domicile au Royaume-Uni est cinq fois supérieure à celle de la France pour des populations similaires en taille", analyse Jean-Adrien Monleau, directeur des opérations chez Uber Eats, interrogé au printemps 2019 par *Neorestaurant*. Le cabinet CHD Expert, spécialiste de la consommation hors domicile, a mené une enquête en octobre 2018 sur la livraison de repas en France et au Royaume-Uni. "Les Anglais sont très enclins à la livraison, c'est inscrit dans le mode de consommation hors domicile depuis de nombreuses années et c'est un phénomène classique et quotidien pour de nombreux consommateurs", explique Nicolas Nouchi, de CHD Expert.

Il poursuit: "La France est challenger dans ce domaine [...]. Soutenue par la digitalisation et les millennials, [elle] devrait prochainement rattraper les consommateurs d'Outre-Manche."

La population concernée par la livraison de repas va s'agrandir

dans les années à venir en France. Certaines habitudes liées à ce service, encore émergentes, vont se démocratiser, comme recevoir des invités et se faire livrer son repas, ou encore commander à la dernière minute le dîner pour son foyer.

Près d'un Français et d'un Anglais sur deux se font livrer au moins un repas au déjeuner en septembre 2018, indique l'enquête. Cela représente une moyenne de 3,7 déjeuners sur le mois pour les Français et 4,1 pour les Anglais. Les 18-24 ans sont les plus gros consommateurs de ce service. Historiquement, la pizza s'est imposée comme le premier repas livré, en France comme au Royaume-Uni. Dans les deux pays, **seulement 29 minutes sont consacrées à la pause déjeuner**, ce qui profite au secteur de la livraison de repas. Pour autant, les consommateurs sont de plus en plus nombreux à rechercher des plats complets, sains et équilibrés.

Le cabinet Food Service Vision estime **le poids du marché français de la livraison de repas à 3,3 milliards d'euros**. Il devrait doubler d'ici à 2022 pour atteindre 7,3 milliards d'euros. La livraison est devenue l'un des plus gros pourvoyeurs de croissance de la restauration. En 2018, elle a généré à elle seule 1 % de croissance du chiffre d'affaires du marché de la restauration commerciale.

18-24 ans

La tranche d'âge la plus consommatrice du service de livraison de repas à domicile.

LES MARCHÉS DU FOODSERVICE SELON GIRA FOODSERVICE

- Restauration collective
- Restauration commerciale
- Débits de boissons
- Monde de la nuit (discothèques, bowling, casinos, etc.)
- Circuits de vente alternatifs (boulangeries, traiteur, etc.)
- Distribution automatique

Des opérateurs diversifiés

Au cours des dix dernières années, la livraison a été **“la principale disruptrice du secteur”**, affirme François Blouin, président de Food Service Vision, organisme expert de la consommation hors domicile. Elle impacte plusieurs segments de la restauration. Celui de l'entreprise d'abord, avec 29 % des consommateurs de restauration livrée qui déclarent le faire au détriment des repas pris à la cantine. L'hôtellerie ensuite, où elle remet en cause le principe de room-service; en France, la société de livraison de repas Deliveroo a par exemple lancé une offre qui cible prioritairement les établissements indépendants ne disposant pas forcément de room-service. Surtout, elle a donné lieu à la percée des plateformes de livraison telles Allo Resto, devenu Just Eat, Deliveroo ou Uber Eats. Nées sur Internet, ces dernières se positionnent en tant que **partenaires des restaurateurs au service des consommateurs**. Elles se développent à grande vitesse et font évoluer en permanence leur modèle pour gagner des parts de marché, avec par exemple des concepts de restaurants virtuels, c'est-à-dire des cuisines sans salle uniquement dédiées à la livraison de plats. Mais certains opérateurs historiques de la restauration

livrée évoluent aussi, comme Domino's Pizza qui a réduit le temps de livraison de 30 à 25 minutes. En moins de 60 ans, cette enseigne franchisée américaine est devenue le leader de la pizza livrée et à emporter dans le monde. Elle recense aujourd'hui 8000 points de vente, dans plus de 80 pays selon *Les Échos*. L'enseigne se sert du digital pour maintenir sa position parmi les plus gros acteurs de son secteur. En France, **près d'une commande sur deux est désormais passée en ligne**, ce qui encourage la société à développer de nouveaux outils et services numériques. Début 2017, elle a notamment lancé la commande express permettant à un mobinaute de passer commande en seulement trois clics, puis de suivre l'avancée de la livraison en direct grâce à une application de *pizza tracker*. “À travers ces innovations, il s'agissait pour nous de nous adapter un peu plus encore aux nouveaux standards recherchés par les consommateurs, à savoir: digitalisation, simplicité, rapidité mais aussi personnalisation”, explique Nicolas Dégéraud, directeur du marketing de Domino's Pizza France. La marque se positionne également sur un nouveau mode de livraison: les robots livreurs de pizzas.

TROIS SOLUTIONS DE LIVRAISON

Plateformes de livraison (Just Eat, Uber Eats, Deliveroo...)	Restaurants indépendants ou chaînes disposant de leur propre service	Restaurants virtuels (Dark Kitchen, Frichti, FoodChéri...)
Elles gèrent la livraison des restaurants avec lesquelles elles sont partenaires.	C'est le choix fait par les établissements dont l'activité est basée principalement sur la livraison (pizzas), ou qui ont décidé d'assumer la logistique de la livraison, parfois complexe à gérer.	Ces établissements proposent des cuisines qui ne sont pas forcément reliées à des points de vente et livrent leurs repas par leurs propres moyens ou en signant des partenariats avec des plateformes.

Traitement IndexPresse. Source : L'Hôtellerie Restauration, avril 2019

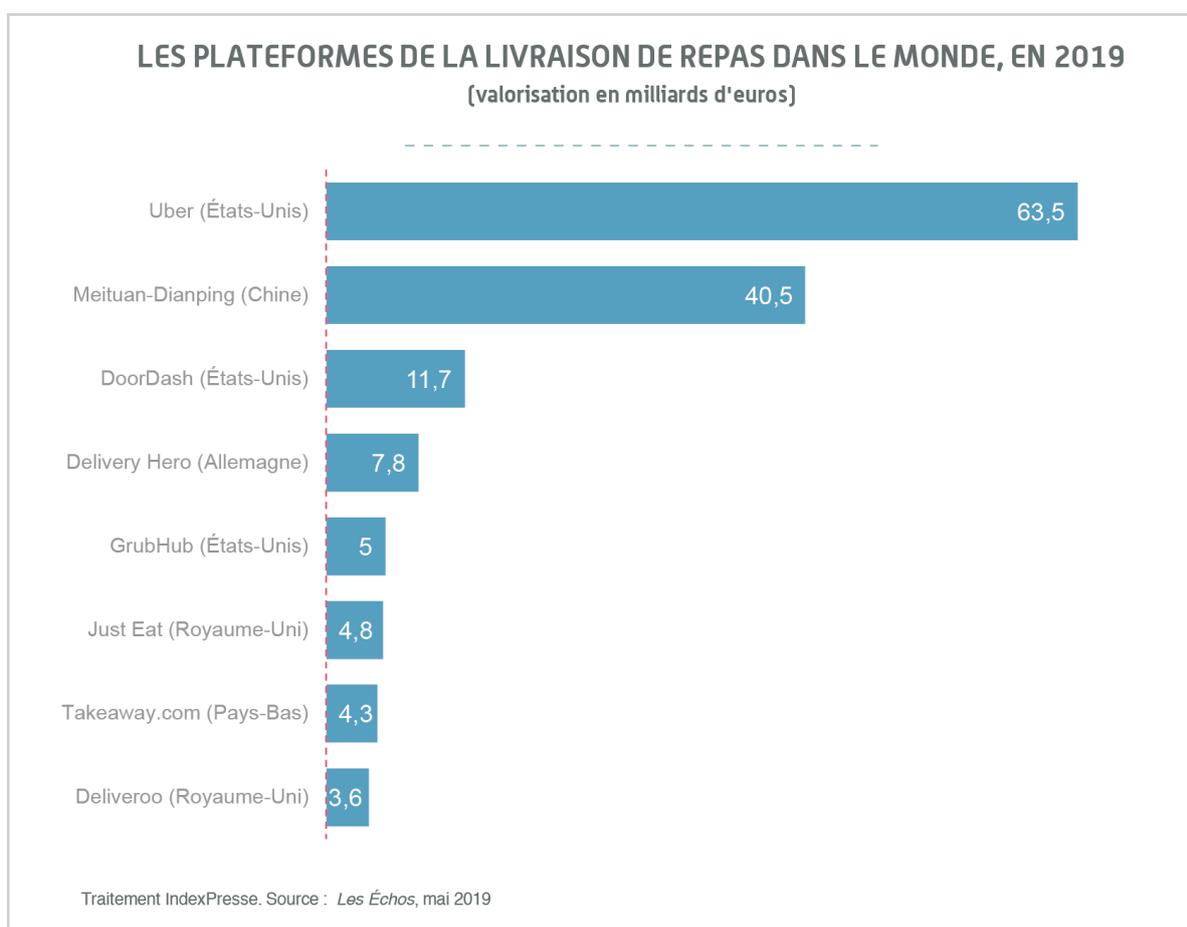
DE NOUVEAUX SERVICES POUR CAPTER UNE CLIENTÈLE DE MASSE

Son laboratoire d'idées australien a conçu un robot DRU (*Domino's Robotic Unit*), un prototype de moins de 200 kg équipé de quatre roues et dont la mission consiste à transporter pizzas, desserts, boissons et glaces aux clients ayant passé commande par Internet ou via leur smartphone ou tablette. En test en Australie, il pourrait être déployé dans d'autres pays.

De nombreuses enseignes se sont construites sur le modèle de Domino's Pizza, en constituant leur propre service de livraison. **C'est notamment le cas des restaurants de sushis.** Les franchises Sushi Shop et Planet Sushi proposent leurs services dans la plupart des villes françaises. De son côté, l'enseigne de sandwicherie Class'croute, leader de la restauration livrée en entreprise, **nourrit de fortes ambitions pour son réseau de franchisés**, reposant sur trois axes de développement. Le premier axe de croissance est celui du déploiement du réseau franchisé avec l'objectif de doubler son parc d'ici 5 ans pour atteindre 300 restaurants (142 actuellement), selon *Les*

Échos Études. Le deuxième axe repose sur la rénovation de son parc selon un nouveau concept plus orienté *fast casual* (entre la restauration rapide et la restauration à table). Le dernier axe vise à diversifier ses activités dans les services avec la location d'espaces de travail. "Nous souhaitons que Class'croute devienne un tiers lieu entre le bureau et le domicile, et que les actifs puissent y organiser un déjeuner de travail ou un rendez-vous d'affaires. Nous proposons le wi-fi et des prises électriques pour recharger son téléphone ou son ordinateur. Certains restaurants privatisent même des espaces avec vidéoprojecteurs."

Ancrées sur le marché de la livraison de repas, les chaînes continuent de faire évoluer leur service au gré des nouvelles technologies et des besoins des consommateurs. Pour autant, ce sont aujourd'hui les plateformes de livraison qui animent le marché. **Elles investissent des sommes colossales pour asseoir leur modèle** et se disputent les parts de marché. À l'échelle mondiale, leurs valorisations atteignent des milliards d'euros.



Les plateformes dynamisent le marché

Les nouvelles plateformes de livraisons de repas bouleversent le paysage de la restauration classique. À tel point que le magazine *RIA* parle d'une "plateformisation" de la restauration, qui transforme le client en consommateur de restaurant. Il n'est plus nécessaire de se déplacer pour profiter de ses services, le restaurant vient à nous, à la maison ou au bureau. Ainsi, la classique livraison de pizzas, dont la commande a été passée par téléphone, **est concurrencée par un modèle "ubérisé"**.

En un clic sur son ordinateur ou son smartphone, le client accède à un large choix de plats que les livreurs, à bicyclette ou en scooter, majoritairement auto-entrepreneurs, livrent en moins d'une demi-heure.

Deux types de plateformes se sont imposés, dont les modèles économiques reposent sur un système de commissions. D'un côté, les *marketplaces* (places de marché) s'allient avec des partenaires restaurateurs qui disposent déjà d'un service de livraison pour rendre visible leur offre sur Internet. De leur côté, les agrégateurs référencent les restaurateurs en mettant à leur disposition leur propre flotte de livreurs. Le restaurateur reçoit la commande d'un client comprenant le prix du repas et le prix de la livraison. Sur ce total, l'agrégateur prélève une commission qui peut varier en fonction des négociations commerciales liées à la taille ou à l'implantation de l'établissement (en général, aux alentours de 30 %). Le livreur réalise la course et est ensuite rémunéré en fonction du temps estimé, de l'heure de la journée, de la distance. "Ce qu'il est important de comprendre, c'est que le prix que va toucher le livreur (entre 6 et 8 euros brut en moyenne) pour une commande est bien entendu plus élevé que ce que va payer le consommateur dans les frais de livraison. Donc **une grosse partie de la commission que nous prenons au restaurateur sert à payer le livreur**", indique le porte-parole de

Deliveroo, interrogé par *Neorestoration*.

Selon une enquête de DigitalFoodLab, la France enregistre beaucoup de levées de fonds dans le secteur, mais d'un niveau inférieur à l'Allemagne et au Royaume-Uni. Seuls trois investissements ont dépassé 20 millions d'euros. Pour autant, **le marché est très attractif**. "La densité des grandes villes, en particulier de Paris, a permis un développement rapide du *food delivery*. Le marché bénéficie des subventions par les entreprises grâce aux titres-restaurants", comme l'explique Patrick Asdaghi, fondateur de FoodChéri, interrogé fin 2018 par *Process Alimentaire*.



Allo Resto (devenu Just Eat): à l'origine du mouvement

Allo Resto figure comme l'entreprise française pionnière de la livraison de repas à domicile. En effet, elle est la première à avoir lancé, à l'échelle mondiale, un site où il est possible de commander et se faire livrer son repas. Créée en 1998, elle référençait au départ des restaurants de sushis et de pizzas **pour lesquels la livraison à domicile faisait partie de leur modèle économique**. Le fondateur de la start-up, Sébastien Forest, a ensuite réussi à convaincre les restaurants d'autres spécialités de passer par sa plateforme pour gagner un chiffre d'affaires additionnel. "Pour beaucoup, il fallait les persuader de se lancer dans une activité de livraison à domicile à laquelle ils n'avaient pas songé. Mais quand la restauration en salle patine, les repas livrés à domicile peuvent être un nouvel axe de croissance", expliquait en 2017 Gilles Raison, directeur général de la plateforme, interrogé par le magazine *Entreprendre*. Aujourd'hui, Allo Resto promet "de 20 à 30 % de recettes additionnelles".

Allo Resto s'est construit en tant que **place de marché** (*market place* en anglais). Au total, 90 % des commandes effectuées sur le site sont livrées

par les restaurateurs eux-mêmes, qui paient à la plateforme une commission de 14 % du montant de la commande. Les 10 % restants sont livrés par la start-up Stuart, pour une commission moyenne de 30 %. Plusieurs chaînes utilisent ses services : 62 Planet Sushi, chez qui la plateforme a pesé pour 5,8 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 ; 75 Sushi Shop ; 30 % des Subway France ; 71 restaurants O'Tacos. Ce modèle économique lui a permis d'être rapidement rentable, dès 2006. "La croissance s'est faite avec l'ouverture du site à de nouvelles villes, d'autres restaurants", explique Gilles Raison. Une place de marché a pour avantage de permettre aux restaurateurs indépendants **de bénéficier des mêmes armes marketing que les grandes enseignes nationales.**

Vingt ans après sa création, Allo Resto a été rebaptisé. Il est devenu Just Eat au début de 2018, prenant le nom de sa maison mère britannique, entrée à son capital en 2012. "Le nom d'Allo Resto, alors que plus personne ne passe ses commandes par téléphone, nous ramenait vers le passé plutôt que de nous emmener vers l'avenir", se justifiait à l'époque Gilles Raison dans un article du journal *Les Échos*. "Par ailleurs, la marque Just Eat s'est imposée un peu partout en Europe et

nous pensons que c'est le bon moment de l'utiliser sur le marché français, afin de nous inscrire dans une nouvelle phase de croissance", précisait-il également.

En 2017, l'entreprise a enregistré **une hausse de plus de 30 % de ses commandes** et de son chiffre d'affaires, avec plus de 10 millions de repas livrés. Just Eat compte désormais 8000 restaurants partenaires et propose son service dans plus de 2000 communes françaises. Sa croissance s'est réalisée grâce à une extension de l'offre mais également, et surtout, parce qu'il y a eu une véritable prise de conscience des restaurateurs de la nécessité de ne pas délaissé le créneau de la livraison. "La restauration livrée est définitivement en train de s'imposer comme un mode de consommation du quotidien", analyse Gilles Raison.

Généralisant une croissance modérée dans un premier temps, les places de marché se sont d'abord concentrées sur les grandes villes avec une offre peu variée, hormis quelques initiatives, de restaurants thématiques livrant en direct via des méthodes classiques. Mais l'accélération du marché s'est vraiment ressentie entre 2015 et 2016, avec l'arrivée des premiers agrégateurs intégrant le métier de la livraison, comme Deliveroo ou

La grande distribution craint l'ubérisation

Comprenant qu'elles pourraient se faire "ubériser" par les nouveaux acteurs de la livraison de repas à domicile, les enseignes de la grande distribution ont réagi. "Si on attend que le digital prenne 20 % de notre chiffre d'affaires, dans dix ans 70 % des points de vente seront fermés", avertissait en 2017 la directrice générale adjointe de Franprix, Cécile Guillou. C'est pour cela que l'enseigne de proximité du groupe Casino s'est associée à Stuart, start-up qui met en relation des commerces de proximité avec un réseau de coursiers indépendants géolocalisés (groupe Geopost). Le principe : le client choisit sur le site un des magasins Franprix, le personnel reçoit la commande sur son téléphone et la prépare en magasin. Le coursier Stuart, prévenu parallèlement, attend à la sortie pour assurer la livraison.

De son côté, Carrefour a acquis, fin 2018, 70 % du capital de la start-up Quitoque qui est spécialisée dans la livraison de paniers-repas (3 millions de repas livrés en 2017). Cette dernière livre chaque semaine un panier contenant des ingrédients ainsi que des recettes afin de réaliser jusqu'à cinq plats prêts en 30 minutes.

Autre initiative, celle d'Optimiam, une application mobile qui permet aux commerçants de vendre leurs surplus alimentaires aux personnes situées à proximité de leurs magasins via des opérations promotionnelles flash. "C'est une approche citoyenne, un achat plus engagé. Et cela amène du trafic en magasin", témoigne Raodath Aminou, cofondatrice.

Source : CB News, avril 2017 ; RIA, janvier 2019.

Uber Eats. En seulement trois ans, l'offre en restauration livrée s'est sensiblement diversifiée, tant par la richesse de l'assortiment que par la variété des points de vente qui la proposent.

Les agrégateurs à l'assaut du marché de la livraison

En France, les agrégateurs représentent 41 % du marché de la restauration livrée selon les estimations de Food Service Vision. En additionnant ce score à celui réalisé par les marketplaces, il apparaît que les plateformes de livraisons de repas représentent aujourd'hui **plus de la moitié du marché de la livraison de repas à domicile**.

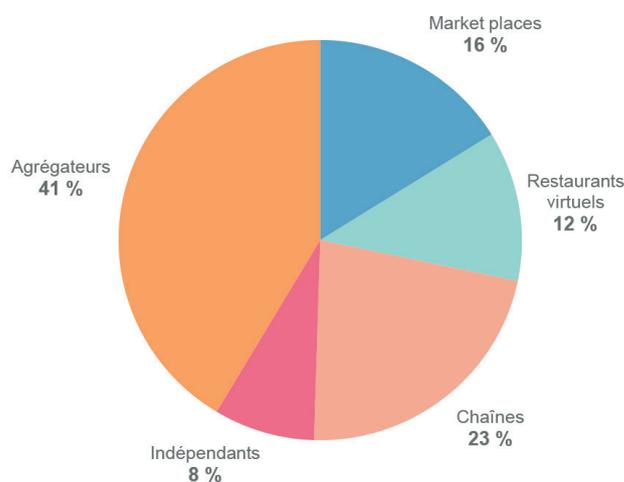
L'un des premiers agrégateurs français s'est lancé en 2006, avant le mouvement de la foodtech. Il s'agit de la société Resto-In dont l'idée de départ était de livrer des repas de restaurants parisiens haut de gamme à domicile ou au bureau via son propre réseau de livreurs. Ce pionnier a séduit les investisseurs. "Trois levées de fonds nous ont permis de nous développer", indiquait en 2017 son président, Nicolas Vitre, au magazine *Entreprendre*. Si elle compte aujourd'hui plus

de 1 200 restaurateurs partenaires installés dans huit villes européennes, l'entreprise a connu des débuts difficiles. "Il a fallu lutter contre les a priori des restaurateurs qui, finalement, se sont laissés convaincre. Une fois qu'ils ont eu de nouveaux clients grâce à nous, la partie était gagnée".

Dix ans plus tard, de nouveaux agrégateurs, disposant d'une puissante force de frappe financière, sont venus bouleverser le marché. L'américain Uber Eats et le britannique Deliveroo s'appuient sur un modèle de référencement des établissements assez similaire à celui de Just Eat: un partenariat contracté avec le restaurateur, qui va bénéficier d'une visibilité plus ou moins forte, sur la plateforme de commandes de l'agrégateur. Cependant, **ces deux agrégateurs opèrent directement la livraison** alors que pour l'essentiel Just Eat se concentre sur un rôle de marketplace, le restaurateur réalisant lui-même sa livraison.

La start-up britannique Deliveroo a été créée en 2013 par William Shu. Ce dernier a eu l'idée d'une entreprise de livraison de repas à domicile alors qu'il rencontrait des difficultés à trouver un restaurant londonien qui accepte de livrer à n'importe quelle heure. Devenue aujourd'hui licorne, **l'entreprise est arrivée en tête des 1 000 entreprises**

RÉPARTITION DES PARTS DE MARCHÉ DES OPÉRATEURS DE LA LIVRAISON, EN FRANCE



Traitement IndexPresse. Source : étude Food Service Vision sur la livraison, mars 2019

européennes à la plus forte croissance pour la période 2013-2016, selon le *Financial Times*. Elle a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 311 millions d'euros, en croissance de 116 %. Arrivée dans l'Hexagone en 2015, Deliveroo doutait de sa capacité à séduire les consommateurs français, peu habitués à la livraison de repas. Mais les résultats sur ce marché sont bons avec un chiffre d'affaires de 58 millions d'euros, en hausse de 146 % en 2017, et un résultat net de 1,5 million d'euros, selon le journal *Challenges*.

Deliveroo s'appuie sur un modèle classique de livraison. Elle déniche des restaurants tendance dont les plats se transportent aisément et sans perte de saveur. Elle négocie avec eux une commission avoisinant 30 %. Par ailleurs, elle s'appuie sur un réseau de 50 000 coursiers, des travailleurs indépendants rémunérés à la course. Les clients passent leur commande depuis une application pensée pour être simple et intuitive. Les restaurateurs ont été nombreux à s'allier à Deliveroo. "C'est l'occasion de toucher une clientèle qui ne nous connaît pas encore et de multiplier le nombre de commandes sans avoir à gérer une flotte de livreurs", témoigne Valentin Bauer, gérant des pizzerias Tripletta à Paris.

Le PDG de l'entreprise, William Shu, a levé 337 millions d'euros en 2017 pour accompagner le déploiement international de l'activité, en dehors de l'Europe. L'augmentation de capital lui a également permis de réaliser une première acquisition en 2018 avec le rachat de Maple, une start-up américaine qui cuisine et livre ses propres repas. Mais l'essentiel des investissements concerne les clients avec d'importantes dépenses réalisées dans les campagnes publicitaires, les promotions pour les nouveaux inscrits et des offres de restaurants en exclusivité. L'enjeu est de soigner l'expérience client afin de fidéliser les utilisateurs de l'application. Toutefois, cette quête de notoriété et de parts de marché coûte cher. Au cours de l'exercice 2017, les dépenses opérationnelles ont progressé de 73 %. Le groupe mise sur une croissance rapide soutenue par des levées de fonds

régulières. "Le prix, la technologie et l'exécution de la livraison sont décisifs", explique William Shu. Un concurrent qui a cessé son activité a déclaré à *Challenges*: "Tous ces services se ressemblent tellement que le seul levier est le prix.

Les coûts d'acquisition des clients représentent des sommes folles. Seul celui qui sera capable de dépenser sans compter devrait s'en sortir." Pour le moment, Deliveroo continue de convaincre. En mai 2019, le géant de l'e-commerce Amazon a investi dans la société via une levée de fonds qui lui a permis de récolter 575 millions de dollars (environ 515 millions d'euros). Cette opération lui a assuré un soutien de poids face à des concurrents de taille comme Uber Eats, sur un marché mondial en pleine expansion. **L'annonce de cet investissement a ébranlé les jeunes pousses européennes du secteur,** qui dévissent

en bourse depuis le début de l'année 2019, selon le magazine *Investir*, à l'instar de Takeaway.com, Delivery Hero et même Just Eat.

William Shu a expliqué que cette dernière levée de fonds permettrait à son entreprise, qui n'est toujours pas rentable, à la fois de s'étendre sur le plan géographique, de développer sa technologie et d'investir dans l'innovation,

comme la mise au point de cuisines louées à des restaurants pour leur permettre de répondre à l'essor de la demande en ligne. Il a indiqué qu'Amazon avait été le principal contributeur à ce tour de table qui porte à 1,53 milliard de dollars le total des fonds levés à ce jour, mais sans préciser le montant précis de cette contribution. Parmi ses autres investisseurs figurent T. Rowe Price, Fidelity Management & Research et Green Oaks, des entreprises américaines de gestion d'actifs.

La société Deliveroo est directement concurrencée aujourd'hui par Uber Eats. Cette dernière société a été créée en 2014 en Californie par les fondateurs d'Uber, entreprise technologique américaine spécialiste du transport en VTC (véhicule de tourisme avec chauffeur). Elle a lancé son application en France en 2016, en commençant par la ville de Paris, permettant ainsi à ses

4,80 euros

Le montant minimum par course pour les livreurs Deliveroo.

Source : Challenges, octobre 2018.

utilisateurs de commander dans une centaine d'établissements. "Notre mission est d'apporter à chacun ce dont il a besoin au moment où il le souhaite. Nous voulons mettre notre technologie au service du quotidien", expliquait à l'époque Thibaud Simphal, directeur général d'Uber France dans un article du *Figaro*. La société fait appel à des livreurs auto-entrepreneurs, qui restent libres de collaborer avec d'autres entreprises du secteur. "Nous croyons beaucoup au principe de la concurrence", assurait Thibaud Simphal. "Avec le transport, nous avons ouvert un marché. Cette fois-ci, nous nous posons en challenger. **Nous voulons convaincre les restaurants de travailler avec nous** parce que notre service plaît, pas du fait d'une clause d'exclusivité."

Le groupe Uber a fait de la livraison alimentaire l'une de ses priorités stratégiques en vue de se développer dans de nouvelles villes en Europe ou au Moyen-Orient. En France, dans un environnement fortement concurrentiel, la société s'est lancée à l'automne 2018 dans **la livraison 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7** afin de se démarquer de Deliveroo, récupérer certains de ses clients et les fidéliser, d'après *L'Usine Digitale*. La ville de Paris est la seule concernée pour le moment mais la société envisage de déployer ce service dans les 46 agglomérations où elle est présente. "Cette prolongation du service était une demande de la part de l'ensemble des acteurs", assure Jean-Adrien Monleau, directeur des opérations Uber Eats à Paris. Du côté des coursiers, leur rémunération kilométrique reste la même et une majoration

spécifique entre 15 à 40 % est ajoutée en fonction des horaires et des jours. Plusieurs dizaines de coursiers partenaires travaillent désormais la nuit.

Alors que tous les opérateurs promettent aujourd'hui de livrer leurs plats en moins de trente minutes, Uber Eats a réduit à 25 minutes en moyenne la livraison des repas. Il s'agit d'un autre moyen de se démarquer. Pour arriver à proposer des temps rapides de livraison, **les acteurs de la livraison procèdent à une analyse de leur big data**. "Nous estimons que le temps effectif de la livraison à proprement parler est de sept minutes. Ce temps-là est incompressible", indique le porte-parole de Deliveroo. Tout le travail des développeurs consiste donc à optimiser les autres temps restants. En 2017, Deliveroo a justement racheté la start-up Maple dans ce but. "L'algorithme Franck de cette start-up nous permet d'identifier avec précision le moment où il faut appeler le livreur pour qu'il arrive pile lorsque le plat est prêt. Depuis que nous l'avons mis en place, nous avons gagné 20 % de temps de livraison."

Pour être rentables et accroître leur volume d'affaires, ces géants du *food delivery* parient tous les deux sur l'expansion. Leur objectif partagé est de réaliser toujours plus de commandes afin de réduire les coûts. Ils s'appuient pour cela sur des partenariats, promettant aux établissements environ 30 % de chiffre d'affaires additionnel, d'après *RIA*. Uber Eats a par exemple établi, dès son arrivée sur le marché français, un partenariat exclusif

TENDANCE

LE CO-LUNCHING POUR ENTREtenir SON RÉSEAU

Tendance parallèle au coworking, le co-lunching consiste, pour les indépendants autant que pour les salariés, à profiter de leur pause déjeuner pour rencontrer de nouvelles personnes. Depuis 2011, de nombreux déjeuners ont ainsi été organisés dans toute la France via la plateforme Colunching, qui se présente comme le premier réseau social de rencontres amicales et professionnelles autour du repas.

Source: Les Échos, mai 2017.

avec l'enseigne de fast-food à forte notoriété McDonald's. Il profite ainsi d'une base d'abonnés très large. De son côté, Deliveroo travaille particulièrement sa prospection et sa fidélisation. Son service "marketer" permet au restaurateur de mettre en place son offre marketing et promotionnelle directement sur une application. Au passage, le restaurateur récupère un flux de données important comme le nombre de commandes livrées, la variation en pourcentage pour une période donnée, le temps de préparation et de livraison, etc. "Deliveroo et Uber Eats se basent sur des modèles identiques. Ils ont énormément de difficultés à se différencier. La seule façon pour eux de personnaliser leur offre, c'est de mettre en place des partenariats", analyse la fondatrice de Frichti, Julia Bijaoui, interrogée par *Neorestauraton*.

Dans ce contexte, il est difficile pour les petits acteurs d'exister à côté de ces géants de la livraison. **Le seul levier d'action à envisager semble être la différenciation.** Start-up nordiste spécialisée dans la livraison de repas en entreprise et en périphérie des villes, Dejbox continue d'accélérer son expansion sur le territoire. Elle a été créée en 2015 à Marcq-en-Barœul, dans le Nord, par Adrien Verhack et Vincent Dupied. Elle prévoit de s'implanter à l'automne 2019 à Nantes et à Grenoble, deux nouvelles villes à conquérir après Lille (en 2015), Paris (en 2016), et Bordeaux (en 2018). La PME de 200 salariés a pour spécificité de s'adresser non pas aux particuliers, comme la plupart des acteurs de la foodtech, mais aux salariés des entreprises et plus particulièrement de celles qui sont implantées en périphérie de grandes villes. Interrogé en juin 2019 par *Agra Alimentation*, Adrien Verhack explique son positionnement: "Aujourd'hui, 90 % des salariés n'ont pas accès à midi à une solution de restauration intégrée à leur entreprise. Et c'est particulièrement vrai pour les PME et TPE, notamment celles qui sont implantées en périphérie où les offres de restauration hors foyer sont peu nombreuses et peu diversifiées et alléchantes, surtout pour les millennials qui aiment la nouveauté et la flexibilité. Notre principal concurrent est la restauration collective qui, paradoxalement, délaisse ce segment de marché."

TOUS LES RESTAURATEURS DOIVENT-ILS S'ALLIER À UN AGRÉGATEUR ?

"Pas forcément", répond François Blouin, président de Food Service Vision. "Notamment sur le haut de gamme : sur ce créneau, on peut se demander si un restaurateur a intérêt à se lancer avec un agrégateur à la palette très large ou plutôt à décliner un service en propre. D'ailleurs, à terme, on pourrait voir des solutions haut de gamme apparaître, soit ad hoc, soit comme une prestation spécifique des agrégateurs."

Source : Neorestauraton, mai 2019.

Autre différence avec les acteurs de la livraison tels que Deliveroo ou Uber Eats, Dejbox élabore ses propres recettes dont elle confie la réalisation à trois traiteurs industriels partenaires, spécialisés dans un type de cuisine (asiatique, indienne, mexicaine). Dejbox complète cette offre par deux plats du jour issus de restaurants partenaires dans chaque ville couverte ainsi que des sandwichs et autres pâtisseries provenant de boulangers ou traiteurs locaux. Pour accéder à l'offre Dejbox, il faut que l'entreprise du salarié soit inscrite sur la plateforme dejbox.fr. Celle-ci accepte de référencer des sociétés d'au moins 10 salariés, de manière à livrer le plus de repas possible à chaque point de contact, ce qui lui permet de baisser ses coûts logistiques "à moins d'un euro par box repas contre 5 en moyenne dans la profession", assure Adrien Verhack. Dejbox rassemble les commandes dans un hub par ville **et les fait livrer par ses 100 préparateurs-livreurs salariés.** Grâce à deux levées de fonds (500000 euros en 2015 et 2 millions d'euros en 2017) auprès de Partech Ventures et de Leap Ventures, qui ont soutenu son expansion rapide, Dejbox livre 200000 repas par mois dans 4600 entreprises (153000 salariés inscrits). La société a vu son chiffre d'affaires

décupler depuis 2016 pour atteindre 10 millions d'euros en 2018. "Notre objectif est de le doubler à chaque exercice, en sachant que notre business est rentable dans chacune des 4 villes où nous sommes implantés", conclut Adrien Verhack.

La rentabilité en question

De manière générale, ces nouveaux opérateurs de la livraison de repas à domicile **privéligient l'hyper croissance à la rentabilité**. À coups de levées de fonds de plusieurs millions d'euros et d'armées de développeurs qui peaufinent des algorithmes performants, leur objectif à court terme n'est pas tant d'être rentables que de continuer à se développer en investissant toujours plus. Les marchés à conquérir sont encore très vastes. Chaque implantation réalisée dans une nouvelle ville, chaque commande est un pas de plus en

avant. La bataille entre les différents acteurs est rude. Le marché tend à se concentrer avec déjà de premières défaillances d'entreprises en 2018, comme Munchéry aux États-Unis ou Foodora en Allemagne.

Après une année de quête de parts de marché et des bilans 2013 et 2014 qui se sont révélés catastrophiques, la start-up belge Take Eat Easy a dû fermer ses portes durant l'été 2016. Sacrifiée par ses actionnaires, minée par la concurrence et arrivée au bout des 16 millions d'euros levés en 2015, **elle s'est retrouvée sans liquidités pour faire fonctionner son activité** et rémunérer son équipe de 160 personnes. Pour Pascal Flisch, responsable du business et développement de Roularta Business Information qui a examiné les comptes disponibles de la start-up, la faillite de cette entreprise n'a rien de surprenant. Selon lui, la courte histoire de Take Eat Easy se résume en

Restauration livrée : les défis pour les grossistes et les fournisseurs

- Bien identifier les nouveaux acteurs émergents de la restauration livrée : les agrégateurs, les marketplaces, les restaurants virtuels, etc.
- Adapter l'assortiment. Par exemple, une viande rouge grillée est moins adaptée au modèle de la livraison qu'une viande cuisinée en sauce. Dans la même logique, certains plats ou produits sont plus attendus que d'autres en consommation livrée. D'où l'émergence de nouveaux besoins sur des produits pensés pour être facilement cuisinés puis livrés.
- Accompagner la mutation du business model des professionnels de la restauration. En effet, si la livraison garantit une croissance indéniable de l'activité, elle peut aussi sous-entendre une réduction de la marge générée par le restaurateur, en raison des coûts des commissions. Quand on sait qu'un restaurant moyen fait moins de 5% de résultat net, il est capital de bien appréhender ces coûts supplémentaires, d'autant plus que le marché français concentre encore un grand nombre de restaurateurs indépendants.

Source : interview de François Blouin, CEO de Food Service Vision, lemondedusurgele.fr, juin 2019.

deux bilans catastrophiques et une course aux capitaux déraisonnable. “Des capitaux qu’il faut sans cesse augmenter pour couvrir des pertes”, a-t-il expliqué au journal belge *Trends*. “En 2014 comme en 2013, le compte de résultat est clair : la marge brute est négative. Le chiffre d’affaires ne couvre donc pas les achats de marchandises et les frais généraux. Et malgré des levées de fonds qui n’ont probablement pas donné le résultat escompté, la cessation de paiements a fini par emporter la boîte. Ce modèle de développement nécessite beaucoup d’argent et, souvent, ces start-up ont besoin d’argent pour boucher les trous et pour attirer de l’argent. Or à un moment donné, le commerce doit couvrir les frais d’une entreprise et nourrir lui-même sa croissance. C’est la base.”

Pour Jean-Michel Noé, membre du cabinet Deloitte et spécialiste des start-up, le modèle de Take Eat Easy visant un développement international rapide, basé sur une succession de levées de fonds, était voué à l’échec. “Dans ce modèle, **on accepte que neuf start-up sur dix ne soient pas de gros succès**, parce que la revente d’une seule de celles sur lesquelles on a parié est tellement profitable qu’elle couvre les échecs et permet de contribuer à un rendement positif sur le portefeuille.” Autrement dit, les investisseurs se montrent prêts à investir massivement sur une entreprise, comme s’ils réalisaient un pari au poker. C’est ce qu’ont fait Rocket Internet, DN Capital, Piton Capital et Eight Roads Ventures lorsqu’ils ont injecté 16 millions d’euros en 2015 dans Take Eat Easy. Mais, moins d’un an plus tard, ils n’ont plus accepté de suivre face au problème de rentabilité de l’entreprise.

Vers une convergence des modèles

Le marché de la livraison de repas est certes en croissance, mais il est aussi fortement encombré. Déjà en 2016, le journal *Les Échos* évoquait une saturation. Dans ce contexte, les géants cherchent avant tout à affirmer leur différence. C’est par la convergence des modèles qu’ils entendent **continuer à gagner des clients et des parts de marché**.

Just Eat est aujourd’hui le seul opérateur du secteur à être rentable. Il “tire sa force de son business model hybride”, affirme Gilles Raison, le directeur général. Son cœur de métier est la marketplace, c’est-à-dire que ses restaurateurs partenaires assurent eux-mêmes la livraison, mais l’entreprise propose aussi les services de ses propres livreurs aux restaurateurs indépendants ou chaînés, qui ne disposent pas de leur propre flotte de livreur. Inspiré par le modèle gagnant de son concurrent, l’agrégateur Uber Eats veut à son tour séduire les restaurants qui entendent effectuer eux-mêmes leurs livraisons. Confronté à une concurrence croissante il s’est ainsi lancé comme marketplace au début de l’année 2019. Pour commencer, sa plateforme a été déployée au Royaume-Uni, en Irlande et aux Pays-Bas. C’est “une première étape”, a expliqué au *Financial Times* Rodrigo Arévalo, le patron Europe du groupe. La société Deliveroo l’a rejoint dans la foulée. Elle a annoncé en juin 2019 qu’elle permettait aux restaurants d’avoir recours à leurs propres coursiers pour les commandes passées via sa plateforme Marketplace+, augmentant de 50 % le nombre de restaurants répertoriés. Elle propose aux professionnels qui ont un système de livraison autonome de se joindre à son réseau, comptant à ce jour quelque 4 000 restaurants. L’opération devrait permettre à ces nouveaux membres d’assurer un service plus rapide, **et de répondre à l’inflation de demande** grâce à l’appui des livreurs Deliveroo. Le taux de commission, négociable, s’établirait aux alentours de 10 %, selon le magazine en ligne *RestoConnection*. Le procédé permettrait au spécialiste de la livraison, actif à ce jour dans 150 villes de l’Hexagone, d’élargir sa zone de couverture, pour toucher, selon son directeur général France, Hugues Décosse, “7,5 millions de foyers d’ici un an”, soit près d’un foyer sur quatre. Deliveroo va même encore plus loin dans l’élaboration, d’un modèle économique hybride. Il a inauguré à l’été 2019, en Île-de-France, ses propres cuisines. Un concept également testé depuis le printemps par son concurrent Uber Eats bien décidé à se faire une place sur le nouveau segment disputé des restaurants virtuels. La course à la taille et à la domination des différents pans de la livraison de repas à domicile s’impose.

La percée des restaurants virtuels

Une croissance effrénée

Attirés par le fort potentiel du *food delivery*, de nouveaux opérateurs sont entrés sur le marché avec un autre type de business model. Les restaurants virtuels, appelés également restaurants "fantômes", fonctionnent sur **un modèle 100 % en ligne**. Il s'agit de cuisines qui ne disposent pas de salle pour accueillir du public. Seule la livraison est proposée. Les clients peuvent ainsi commander des plats provenant de restaurants différents pour une seule et même adresse de livraison. C'est ainsi que la livraison à domicile reconfigure petit à petit l'image traditionnelle du restaurant. Selon François Blouin, président de Food Service Vision, "c'est une solution évidente à la possibilité de produire certains types d'offres **au plus près des bassins de chalandise**, et de tester sa cuisine". En revanche, il met en garde les entrepreneurs qui voudraient se lancer : "Cela demande un très haut niveau de professionnalisme".

La start-up parisienne Dark Kitchen illustre ce nouveau concept de restauration. Elle a été créée en 2018 par un groupe de restaurateurs français et par Rémi Chabanas, qui a lancé Uber Eats en France. Sa volonté était de profiter de l'explosion du marché de la foodtech en imaginant des établissements spécialement conçus pour la livraison de repas à domicile. Dans ces restaurants virtuels, la société garde la cuisine professionnelle et la brigade, mais **s'affranchit des contraintes du service en salle**, pour confectionner des plats à transporter. Dark Kitchen se charge de la préparation des plats tandis qu'Uber Eats, son partenaire, se concentre sur la livraison des repas.

Contrairement à ses concurrents tels que Just Eat ou Deliveroo, l'entreprise investit en achetant des fonds de commerce. Chaque *kitchen* est un **point de production regroupant plusieurs restaurants**. Une cuisine peut ainsi confectionner des burgers, des tacos, des plats asiatiques ou des pizzas. Elle réunit pour l'heure, les enseignes Braise

(rôtisserie), Saint Burger et Mama Roll (tacos). Avec 250 à 300 commandes en moyenne par jour sur la première kitchen implantée dans le 15^e arrondissement de Paris, pour des montants allant de 15 à 20 euros, le concept rencontre un beau succès. Le chiffre d'affaires est excellent, affirme Jean-Adrien Monleau, et la croissance soutenue : "On est sur des investissements dix fois inférieurs à ceux de la restauration traditionnelle pour un chiffre d'affaires équivalent." Il souligne toutefois que trouver le bon emplacement se révèle être le principal défi de l'entreprise. Un deuxième lieu a ouvert au premier semestre 2019 dans le 17^e arrondissement. Dark Kitchen revendique près de 300 repas livrés par jour à Paris. "Nous sommes convaincus que se faire livrer son repas chaque soir revient finalement moins cher que d'avoir une cuisine équipée, de s'approvisionner en produits de qualité et de prendre le temps de cuisiner soi-même. Les restaurants fantômes de Dark Kitchen **vont se substituer aux cuisines traditionnelles**", assure Jean Valfort, cofondateur de la start-up, interrogé par *frenchweb.fr* en février 2019. La start-up parisienne a réalisé, début 2019, **une levée de fonds d'un million d'euros** auprès du groupe Very. Cet apport de capital lui permettra de se développer pour couvrir tout Paris et d'ouvrir cinq restaurants virtuels en province en 2019, dont deux dans le Sud-Ouest, précise Flore Fauconnier, journaliste chez LSA.

Les levées de fonds apparaissent comme le principal levier de développement. À l'international, la start-up allemande Keatz a levé en mars 2019 12 millions d'euros auprès d'investisseurs européens. Cette opération intervient moins d'un an après un premier tour de table qui lui avait permis de récolter 7 millions d'euros, selon Hélène Gully, journaliste pour *Les Échos*. Peu connue en France, l'entreprise profite d'une belle notoriété en Allemagne, son premier marché, et en Espagne. En trois ans, elle a réussi à

créer huit enseignes, avec chacune leur spécialité, notamment MoodyMonkey (menus thaïs), GringoBurritos (plats mexicains) et GreenGurus (salades fraîcheur). Les plats sont préparés dans ses dix cuisines partagées, situées dans plusieurs villes européennes. La levée de fonds lui permettra d'en construire de nouvelles. Comme Dark Kitchen, Keatz a été créé pour s'affranchir des contraintes liées au service en salle, que ce soit les coûts mais aussi les types de plats servis. Dans les restaurants traditionnels, la nourriture est préparée pour être consommée immédiatement, et les plats livrés arrivent souvent froid.

De son côté, la jeune pousse Taster, créée en France en 2017, propose **un concept de marques de gastronomies du monde, élaborées dans des cuisines de proximité** et uniquement accessibles par les plateformes de livraison à domicile. La société exploite cinq cuisines de 70 à 80 m². Chacune est allouée à une de ses trois marques: Mission Saïgon, spécialisée dans les plats vietnamiens, O Ke Kai - Pole Kitchen, qui propose une cuisine aux saveurs hawaïennes, et Out-Fry à base de poulet frit aux saveurs coréennes. Ces cuisines sans restaurant accueillent une brigade de huit à dix personnes qui confectionnent près

de 100000 repas par an.

“Notre modèle est basé sur l’ultraproximité, les produits frais et la qualité. Chaque cuisine livre dans un rayon de 2,5 km. Soit dans un délai de 20 à 30 minutes”, indique Anton Soulin, fondateur de Taster, en janvier 2019 dans RIA. La cible est urbaine et jeune (25-35 ans). Le ticket moyen atteint 13 euros hors frais de livraison (2,50 euros). Taster reverse environ 30 % de commission aux plateformes de livraison. “C’est beaucoup et peu à la fois, car on n’a pas à supporter la gestion et le coût des livreurs”, selon Anton Soulier.

L’entreprise Taster connaît un beau développement. Elle a ouvert, fin 2018, sa sixième cuisine dans le 8^e arrondissement de Paris. L’objectif est d’atteindre un parc d’une dizaine d’établissements dans la capitale. Son concept est également testé à Lille et aussi à l’international, à Londres. Les cuisines sont globalement rentables, même si l’entreprise est confrontée à d’importantes dépenses liées au lancement de ses différentes marques. Dans ce but, la start-up travaille sur **un algorithme capable d’optimiser la gestion des stocks et de limiter les pertes**.

Des business models différenciants

D’autres opérateurs, comme FoodChéri, Frichi ou Nestor, se positionnent sur les restaurants virtuels avec **un business model full stack delivery**, ce qui signifie que ces sociétés ont décidé de produire leurs propres recettes en aménageant des cuisines dédiées. À la différence de Deliveroo ou Uber Eats, qui se rémunèrent en prélevant des commissions sur les restaurateurs et les livreurs, **elles veulent maîtriser l’ensemble de la chaîne de valeur**, de la production à la livraison. La start-up parisienne Frichi, spécialisée dans la livraison de plats faits maison, a été créée en 2015 par Julia Bijaoui et Quentin Vacher. L’entreprise a levé au total 43 millions d’euros pour assurer son développement. Elle loue près de 1000 m² à proximité de Rungis et emploie 80 cuisiniers. “Le nerf de la guerre, c’est la logistique. Notre système est très performant pour une raison simple: on part

d’un seul et même endroit pour livrer plusieurs clients”, explique Julia Bijaoui. Une fois produits, les plats sont acheminés dans Paris par camion, puis répartis parmi la quinzaine de hubs (locaux) que possède le groupe. Le dernier tronçon, pour atteindre le client, est pris en charge par une flotte de livreurs auto-entrepreneurs. L’atout de Frichi est de pouvoir organiser des tournées de livraison, c’est-à-dire qu’un même livreur peut livrer plusieurs clients en une fois. De plus, les plats sont livrés froids, évitant toute la problématique liée à la conservation des aliments.

Plusieurs autres jeunes pousses françaises sont actives sur ce secteur de la livraison de produits frais, comme Epicery et C’est Frais. Celles-ci agrègent les produits de commerçants de proximité ou d’épicerie fines. Epicery se positionne sur

les produits de très haute qualité avec un panier moyen de 60 euros, contre 24 euros pour Frichti, selon *Les Échos*. Dans ce contexte concurrentiel, Frichti cherche à se différencier en misant sur **une offre restreinte composée de 200 produits sélectionnés finement** (une seule moutarde, une seule sorte de jambon, etc.). La start-up espère ainsi éviter “le sentiment anxiogène lié au surchoix dans l'e-commerce”, explique Julia Bijaoui. Elle a annoncé en septembre 2018 **sa diversification dans le secteur de la livraison de courses**. “Depuis le lancement, notre objectif est de permettre à nos clients de bien manger au quotidien. Avec cette nouvelle offre nous poursuivons cette mission de manière naturelle”, explique-t-elle. Le Super Marché Frichti permet ainsi aux clients de faire leurs courses tous les jours de la semaine. La société promet une livraison en 18 minutes en moyenne dans Paris et 28 villes limitrophes, pour un tarif compris entre 1,50 et 2,90 euros.

Numéro deux du marché des restaurants virtuels derrière Frichti, FoodChéri présente un modèle similaire en se positionnant sur le secteur de la livraison de plats frais à domicile ou au bureau. En revanche, à la différence de son concurrent, FoodChéri a attiré un actionnaire majoritaire en janvier 2018, le géant de la restauration collective Sodexo, qui a investi plus de 10 millions d'euros. La société reste cependant dirigée par ses

fondateurs, ainsi que le précise un article d'*Agra Alimentation*. L'entreprise livre Paris et certaines communes de la petite couronne où se concentrent des zones de bureaux. Elle dispose d'un fichier composé de 200 entreprises clientes

et propose une carte basée sur des produits issus de l'agriculture durable avec une grande offre de plats végétariens. Avec un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros en 2018, **la start-up espère atteindre la rentabilité dès 2021**. Ses revenus proviennent à 80 % des repas de midi en semaine. “On n'est pas rentables, personne ne l'est. Prise à l'unité, chaque commande l'est. Maintenant, ce qui nous reste à payer, ce sont les frais de structure, le siège social, les frais fixes, etc. Mais chaque mois qui passe, nous le sommes davantage”, assure Julie Vernin, cofondatrice de FoodChéri, interrogée en mai 2019 par *Neorestaurant*. Preuve de sa croissance, au printemps 2019 une nouvelle cuisine de 2000 m² à Montreuil (Seine-Saint-Denis) a remplacé l'ancienne de 450 m². Le nouvel espace produit chaque semaine environ 12000 plats frais. Pour continuer à se développer, FoodChéri souhaite **s'installer dans d'autres villes** et servir des entreprises ou PME ne disposant pas de restaurant.

Historiquement engagées sur le créneau du midi pour les urbains actifs lassés de la cantine d'entreprise, les deux entreprises concurrentes **FoodChéri et Frichti s'attaquent aussi au repas du soir**. Ce segment est nettement plus lucratif, selon les spécialistes du secteur. Le consommateur de fin de journée adopterait un comportement moins regardant sur le prix et les calories. On parle de la tendance “confortfood”, analyse Julie Vernin. Pour gagner des parts de marché, Food Chéri a donc lancé Season, un concept sous forme d'abonnement. Le consommateur reçoit chez lui, en une fois, sa commande pour la semaine. De son côté, Frichti développe des partenariats avec des restaurateurs (cinq pour le moment) proposant différents types de cuisine.

6 millions

Le nombre d'actifs ayant besoin de déjeuner en Île-de-France.

Source: Agra Alimentation, janvier 2018.

ET LES EMBALLAGES ?

- Les contenants alimentaires à base de plastique à usage unique seront interdits dans l'Union européenne à compter de 2021. Certains acteurs de la livraison de repas anticipent déjà cette nouvelle réglementation. Une équipe de Deliveroo basée à Londres travaille sur des conditionnements recyclables, sans plastique.
- De son côté, Frichti lance à l'été 2019 un nouveau pack de conditionnement réalisé à base de bagasse de canne à sucre. Le couvercle, cependant, reste en plastique.
- Des barquettes en carton recyclées sont également proposées par FoodChéri.

Source: Neorestaurant, mai 2019.

Deliveroo et Uber se positionnent

Bien décidés à maintenir leur position sur le marché disputé de la livraison de repas, les deux acteurs majeurs Deliveroo et Uber Eats expérimentent eux aussi le concept des restaurants virtuels. Selon Izabel Gutierrez, journaliste chez RIA, l'enjeu clé de la livraison à domicile reste avant tout la cuisine. **C'est d'abord par la cuisine que se construit la marque et c'est elle qui permet à l'activité d'être rentable.** Pour répondre aux besoins des nouveaux restaurateurs-entrepreneurs, Deliveroo a donc décidé de mettre des cuisines à leur disposition installées au sein d'anciens entrepôts à Saint-Ouen, en Seine-Saint-Denis. Parallèlement, le groupe leur propose un accompagnement dans la gestion de leurs stratégies marketing, de leur image sur les réseaux sociaux, du design des menus. Ces cuisines sont regroupées sous la bannière Deliveroo Editions. Douze espaces de 18 à 25 m², accueillent huit enseignes : Le Petit Cambodge, Blend, DS Café, Santosha, Mission Saïgon, Triplettta, Little Apple et Mizuchi. Les restaurants partagent une chambre froide, une légumerie ainsi qu'une pièce et des équipements pour la plonge. Une commission est perçue sur chaque commande **mais les professionnels ne paient ni loyer ni frais d'installation.** "Cela permet aux marques de tester un marché, une nouvelle zone, tout en évitant d'investir", argumente un responsable de Deliveroo dans un article de *L'Hôtellerie Restauration* publié en février 2019. Deliveroo Editions a déjà été testé avec succès en Australie, en Espagne, aux Pays-Bas, en Angleterre, et aussi à Singapour. L'objectif est d'ouvrir 250 restaurants virtuels dans le monde selon le magazine *Challenges*.

De son côté, en mars 2019, Uber a décidé de tester en même temps que sa nouvelle formule de plats proposés en click and collect, le concept de restaurant virtuel. Il utilise la cuisine d'un restaurant pour proposer des spécialités culinaires différentes de celles figurant à sa carte, disponibles seulement en ligne et livrées par Uber Eats. L'objectif est de **générer des recettes additionnelles pour les restaurateurs** qui se prêtent au jeu dans l'espoir de mieux rentabiliser leurs

installations. "On observe que de plus en plus de restaurants reconstruisent leurs espaces pour optimiser la partie livraison avec le développement de guichets donnant directement sur la rue", indique Jean-Adrien Monleau, responsable des opérations chez Uber Eats.

Le groupe s'est notamment associé à la franchise Côté Sushi (une trentaine de restaurants en France) et à la cheffe, blogueuse et consultante culinaire Marion Flipo, très au fait des nouvelles tendances, comme le *poké bowl*, plat d'origine hawaïenne assez proche des sushis et donc facile à mettre en œuvre. Uber Eats livre ainsi des repas de la marque Maison Poké dans 25 zones de livraison à Paris, Metz, Nice, Reims, Lyon, Bordeaux. Onze restaurants Côté Sushi participent à l'expérience et les autres devraient suivre. Uber Eats déclare travailler avec 200 restaurants virtuels dans l'Hexagone.

LES POKÉ BOWLS, NOUVELLE TENDANCE "HEALTHY"

Les plateformes de livraison de repas à domicile sont unanimes : le burger est le plat le plus plébiscité par les consommateurs français, suivi des pizzas et des sushis.

En revanche, les *poké bowls* enregistrent la plus importante progression. Ces plats à base de riz et de poissons crus, accompagnés de légumes, ont vu leur consommation multipliée par huit entre 2017 et 2018.

"Les réseaux sociaux les ont également fortement popularisés. C'est plein de couleurs, ils véhiculent une image très saine, très équilibrée, donc très tendance. Toutes les étoiles sont alignées pour en faire un des produits phares de la livraison", indique Jean-Adrien Monleau, d'Uber Eats.

Source : Neorestoration, mai 2019.

Le développement du click and collect

Les restaurateurs largement convaincus

Après la livraison de repas, le click and collect, ou sa version drive, convainc de plus en plus de restaurateurs. Ce service permet aux clients de passer une commande en ligne puis d'aller la récupérer directement au restaurant. Les professionnels espèrent ainsi **attirer une nouvelle clientèle tout en optimisant les coûts de production** et en réduisant, voire en supprimant, les commissions prélevées par les opérateurs de la livraison. Si la vente à emporter est une vieille pratique, elle se révèle aujourd'hui tendance avec la conjonction des nouveaux modes de consommation et de la révolution numérique. Ainsi, les Français seraient au moins 45 % à avoir recours au click and collect dans leur quotidien, selon l'étude "Restauration digitale 2017" de Food Service Vision. Nicolas Nouchi, gérant de CHD Expert, fait quant à lui mention de **35 % de Français ayant commandé au moins une fois à l'avance** avec leur smartphone pour un retrait au restaurant.

En comparaison avec la livraison à domicile, le click and collect **prolonge l'expérience digitale dans le restaurant**. En effet, via une stratégie de web-to-store, ce service permet de créer un pont entre le canal digital (le site de commande en ligne) et le canal physique (l'établissement). Ainsi, le client garde un contact physique avec le restaurateur, au moment du retrait. Il peut toujours s'informer auprès de lui et dialoguer sur les produits, la composition, les allergies, etc. Autre avantage, il gagne du temps. Arrivé sur place, il n'a qu'à retirer sa commande déjà prête et déjà payée. De plus, au moment de choisir son menu, il peut prendre le temps qu'il souhaite pour parcourir la carte sans la pression de la file d'attente.

Apparu dans les années 2000 dans le secteur de la distribution, le click and collect s'est étendu au secteur de la restauration, **en commençant par les enseignes de restauration rapide**. La chaîne de fast-food d'origine américaine McDonald's

s'est lancée en 2013. Les clients peuvent réserver leur repas sur le site McDonald's ou via l'application mobile. Le paiement en ligne s'effectue par carte bancaire ou Paypal. Toutefois, les clients doivent utiliser une borne dédiée à la commande en ligne "easy check-in" ou une borne classique pour valider leur commande et le paiement (en scannant le QR Code ou en composant le code à six chiffres de la commande). Pour récupérer leur repas, ils passent par le comptoir dédié aux commandes sur les bornes. **L'enseigne est historiquement offensive sur le digital**. Elle a été la première chaîne de restauration à avoir mis en place le wi-fi gratuit dans tous ses restaurants, en 2005.

La restauration assise est elle aussi concernée, même si le développement du service est plus récent. En 2017, la chaîne de restaurants Poivre Rouge a refondu son site Internet avec la création d'une fonction click and collect. L'occasion pour l'enseigne d'accentuer son positionnement de "restaurant convivial, pratique et compétitif",

DÉFINITION DU WEB-TO-STORE

Le web-to-store consiste à consulter un site Internet ou une plateforme d'e-commerce avant tout déplacement dans un commerce physique pour finaliser un acte d'achat. Cette pratique englobe deux types de consommateurs : ceux qui recherchent des informations (géolocalisation, horaires d'ouverture, etc.) avant d'acheter en magasin ; et ceux qui commandent directement en ligne avant de récupérer leur achat dans un point de vente grâce aux services de click and collect.

Source : lemondedesartisans.fr

comme l'a mentionné Rose-Anne Rocheteau, présidente du conseil d'administration, interrogée en février 2017 par LSA. L'offre disponible à la e-réservation a été légèrement réduite: les plats nécessitant une cuisson particulière ne sont pas proposés pour être emportés. Les consommateurs ont le choix entre le click and collect, pour ceux qui viennent chercher leur préparation au comptoir, ou le click and drive, pour ceux qui ne veulent pas descendre de leur voiture. Dans le but de développer son service de plats commandés à emporter, Poivre Rouge s'est appuyé sur l'expertise d'Innovorder. Créée en 2014, cette start-up parisienne est spécialisée dans la prise de commandes, l'encaissement et la gestion de restaurants. Elle a enregistré une croissance de plus de 300 % en 2018, selon une brève publiée sur le site d'*Industrie Hôtelière*. Forte de ces performances, l'entreprise souhaite doubler ses effectifs en 2019, avec le recrutement d'une quarantaine de collaborateurs. Actuellement, la start-up accompagne déjà plus de 400 enseignes dans leur transformation digitale.

Dans la restauration collective, la commande en ligne se développe progressivement. Le groupe français Elios a compris qu'il fallait répondre à ce nouvel usage de consommation. Il a déployé ce service dans les établissements scolaires à compter de 2017, lui aussi avec l'appui de la technologie développée par Innovorder. Le démarrage a été délicat, se souvient Steve Attal, responsable digital au sein de la filière enseignement du géant de la restauration collective, interrogé par *Neorestauraton*: "Il fallait vingt à vingt-cinq minutes pour retirer un sandwich, et on perdait de la clientèle. Sur 100 % d'étudiants, nous n'en captions que 30. Nous voulions donc réduire les temps d'attente, car il y avait d'énormes problèmes de fluidité à la cafétéria." Ces problèmes ont depuis été résolus. La durée d'attente a été divisée par deux pour ceux qui utilisent le click and collect, qui bénéficient d'une ligne de retrait spécifique quand les autres doivent se rendre en caisse. De plus, Elios se réjouit **d'avoir augmenté son chiffre d'affaires par ce biais**. "Avec les ventes en ligne, nous constatons que le panier augmente de façon systématique, au moins de 20 à 30 %", a indiqué Steve Attal. Ce phénomène s'explique par le fait que les consommateurs qui commandent

ACHAT EN LIGNE : LA CHASSE AUX CLICS

Avec le développement du click and collect, les restaurateurs cherchent à rendre le parcours d'achat en ligne plus fluide, notamment en réduisant le nombre de clics. "Nous conseillons aux restaurateurs de mettre en place des modes de paiement en un clic avec sauvegarde des données bancaires", explique Janaina Wittner, directrice du développement stratégique chez LivePepper, entreprise française qui propose une solution de commande en ligne pour les restaurants. D'après elle, cette pratique est un facteur d'amélioration de l'expérience client: "Chez nos utilisateurs, on constate que 60 % des commandes en ligne sont faites depuis un téléphone mobile. Quand le client doit saisir ses coordonnées bancaires, il le fera une fois, deux peut-être, mais pas trois".

D'autres proposent d'enregistrer une ou plusieurs cartes de paiement, voire de se connecter avec des acteurs du paiement mobile (Lydia, Lif Pay, etc.).

Source: Neorestauraton, novembre 2018.

leurs repas en ligne ont plus de temps pour effectuer leur choix et **peuvent plus facilement réaliser des achats compulsifs**. Pour les professionnels, le click and collect constitue donc un nouveau canal de distribution avec la possibilité de proposer de manière automatique et systématique des suppléments à la commande initiale tels que les entrées, les boissons, les desserts ou les sauces. Le système permet également de faire **des ventes additionnelles adaptées aux préférences** ou aux exigences nutritionnelles des consommateurs, lorsqu'ils ont enregistré un compte en ligne.

"Opter pour la commande en ligne devient un moyen **d'optimiser les coûts dans les restaurants collectifs**, où les marges se mesurent en quelques centimes d'euros sur chaque plat", ajoute Emmanuel Grelaud, président cofondateur d'Easylis, un outil de gestion complet qui équipe

des sociétés comme Compass et Restalliance. “Cela remplace aussi la saisie manuelle, qui peut être chronophage pour des cuisines centrales qui préparent près de 3000 repas par jour, récupérés puis livrés par des chauffeurs.” Cela permet également aux gérants de restaurants d’améliorer l’organisation interne, comme le démontre un article de *Neorestaurantion* datant de mai 2019. Le flux est transformé : les équipes peuvent gérer des commandes à des moments où il n’y en avait pas et mieux établir leur planning de préparation. Romain Daubigné, de Poivre Rouge, témoigne : “On n’a pas besoin de personnel pour prendre la commande, servir et débarrasser. Là, on ajoute

des commandes qui vont passer dans le cycle de service, sans perturber le service en salle et sans devoir augmenter la masse salariale.” Ce gain de temps est synonyme aussi **d’une meilleure gestion des pertes**. “Sur les sites équipés, on a constaté une réduction des déchets, moins de gaspillage alimentaire. Au lieu de produire un peu à l’aveugle, on produit sur commandes, car le service est ouvert de 7 heures du matin à 10h30, heure de la fin de la récréation”, explique Steve Attal d’Elior. “Résultat : 40 % de la production du matin est déjà vendue avant l’arrivée des consommateurs”.

Un créneau porteur pour les prestataires de services

Nul besoin d’être un acteur traditionnel de la restauration pour profiter des opportunités de développement de la commande en ligne. Différents intervenants l’ont compris et tentent de percer sur ce créneau en proposant leurs services aux restaurateurs, à l’image d’Innovorder.

Acteur de la livraison à domicile, Uber Eats veut s’imposer parmi les acteurs du click and collect en 2019, et profiter **de belles perspectives de croissance additionnelle**. Au mois de mars, un service de vente à emporter a été lancé à Paris, qui fait office de première ville test en dehors des États-Unis. L’application mobile comporte une nouvelle fonctionnalité permettant d’accéder à plus de 500 établissements situés dans Paris intra-muros ou dans le quartier de La Défense. Ce service a été expérimenté depuis le début de l’année à Austin, Dallas, Phoenix et San Diego, pour un total d’un millier de restaurants américains. La ville de Paris avait été choisie trois ans auparavant, à l’époque où Uber Eats s’installait en Europe.

“Les restaurateurs sont demandeurs parce qu’intéressés à faire du chiffre d’affaires supplémentaire”, observe le dirigeant France et Belgique d’Uber Eats, Stéphane Ficaja, interrogé en

mars 2019 par *Les Échos*. De plus, **le service se révèle moins coûteux que la livraison**. En effet, Uber Eats a supprimé le montant forfaitaire de 2,50 euros prélevé tant auprès du client que du restaurateur partenaire pour couvrir une partie de ses coûts inhérents au service de livraison. En outre, le taux de commission de 30 % du montant de la commande appliqué aux restaurateurs devrait baisser. “Nous sommes en phase de test, cela va se caler avec les restaurateurs”, explique Stéphane Ficaja. Au-delà de Paris, Uber Eats prépare **une expansion plus large de son nouveau service** dans d’autres villes européennes.

Né à Montpellier, le concept Lunchr permet quant à lui de réserver et de récupérer un repas sur le temps du déjeuner via **un système de titres-restaurants dématérialisés**. Les employeurs clients peuvent ainsi commander et recharger des cartes, de manière autonome, via une interface en mode SaaS. Leurs salariés réservent des repas via l’application dans les restaurants et supermarchés du réseau Mastercard et règlent en titres-restaurants via leur *black card*. “Nous sommes plus qu’une carte bancaire nous donnons la possibilité de faire des commandes groupées aux clients et de bénéficier jusqu’à moins 25 % en fonction du

restaurant et du nombre de personnes qui rejoignent la commande”, détaille Loïc Soubeyrand, le fondateur de la start-up éponyme, interrogé fin 2018 par *Neorestaurant*. **La solution permet de réaliser des économies en augmentant le nombre de couverts.** “Les restaurateurs apprécient, car ils savent qu’il va y avoir un effet de groupe: au lieu de venir seuls, ses clients du midi vont venir à plusieurs pour faire baisser l’addition”, ajoute l’entrepreneur. Lunchr fonctionne aujourd’hui dans près de 200 000 points de vente en France (restaurants rapides, et aussi grandes surfaces), avec une importante concentration dans les bars à salade, chez les indépendants et les autres chaînes rapides. La commission prélevée dépend du volume de commande: 3,5 % si c’est une transaction liée au paiement par carte, 5 % si on ajoute le service de commande en ligne. “Pour les restaurateurs, c’est un meilleur deal quand on sait que passer par la livraison peut coûter entre 12 et 25 % de frais prélevés.”

En février 2019, **la start-up a levé 30 millions d’euros**, après les 11 millions récoltés en mai 2018 auprès d’Idinvest et 2,5 millions assurés à la création fin 2016 par le fonds Daphni, comme l’indique un article de *L’Usine-digitale.fr*. La société internationale de capital-risque Index Ventures et le fonds d’investissement français Kima Ventures ont investi cette fois, au côté de Daphni et Idinvest. “En un an seulement, nous avons levé 41 millions d’euros auprès d’investisseurs prestigieux”, a commenté Loïc Soubeyrand. “2018 fut l’année du démarrage, 2019 est placée sous le signe du décollage, tout en préservant nos belles valeurs!”, précise-t-il encore.

Créée en 2007, l’entreprise française LivePepper a, de son côté, développé une **solution de création de sites Internet pour restaurants avec commande en ligne intégrée**. En se rendant sur *livepepper.fr*, les restaurateurs peuvent créer leur site Internet eux-mêmes en quelques clics. Les détails du design du site et de son fonctionnement peuvent être déterminés facilement sans connaissances techniques. En téléchargeant le logiciel PepperShop depuis l’interface de gestion du site, il est possible de rajouter tous les produits de la carte, les prix et les options de chaque produit. Une fois la commande en ligne activée, les professionnels sont prêts à accepter

les commandes. L’interface de gestion permet de suivre les ventes, disposer des statistiques essentielles à la gestion au quotidien. Les clients peuvent passer commande avec les moyens de paiement habituels (Visa, Mastercard, Amex, Paypal). Aucune commission n’est prise sur les ventes par LivePepper. Parmi les enseignes utilisant leurs services, citons Papa Johns, Speed Rabbit Pizza, Pizza Sprint, Mambo Pizza, Ker Juliette, Zing Zing, Burger Class, etc.

Précurseur, le dispositif digital Clickeat, créé en France en 2012, offre la possibilité à ses utilisateurs de visualiser les offres des restaurants, de commander en ligne et de payer directement de manière à éradiquer définitivement la file d’attente en s’appuyant sur la technologie de la géolocalisation. Grâce à Clickeat, **le consommateur bénéficie d’un accueil prioritaire** pour retirer sa commande. Le site se charge d’installer la commande en ligne sur le site Internet des restaurateurs et sur leur page Facebook. Les restaurateurs sont avertis des commandes réalisées par un système de notifications sur une application dédiée, sur un ordinateur ou sur une tablette. Clickeat se charge également **d’accompagner les restaurateurs pour communiquer auprès de leurs clients** l’arrivée de la commande en ligne. Les utilisateurs qui rejoignent cette communauté sont nombreux. Leurs data sont examinées de près afin d’améliorer les offres tarifaires des restaurateurs et simplifier leur quotidien en **leur garantissant un retour sur investissement immédiat**.

ET AUSSI...

- AIRKITCHEN. Gestion du click and collect, gestion des commandes et réservations en ligne.
- WYSIFOOD. Modules de click and collect, de livraison et de réservation.
- LES METS DU JOUR. Click and collect de proximité.
- RAPIDLE. Service de commande en ligne pour les boulangeries - pâtisseries - chocolateries.

La restauration participative, un concept à suivre

Étude de cas : VizEat et Eatwith

L'habitant est devenu un atout et un argument touristique. Vivre comme un local, rencontrer les habitants, partager une expérience unique... Telles sont les tendances de la demande touristique, qui ont fait le succès dans le secteur de l'hébergement de la société américaine Airbnb. Si bien que de nombreuses plateformes permettent aujourd'hui de faire le lien entre habitants et touristes. Dans le secteur de la restauration, **plusieurs sites mettent en relation des hôtes cuisiniers avec des touristes**. La plateforme et application parisienne VizEat considère "la table comme premier réseau social". Elle a été créée en 2014 par Jean-Michel Petit et Camille Rumani. Elle propose des expériences culinaires diverses telles que des repas chez l'habitant ou des ateliers de cuisine. En 2017, elle comptait 20000 hôtes et plus de 70000 utilisateurs. Les hôtes de Vizeat sont des amateurs passionnés de cuisine et de rencontres. Pour les recruter, la plateforme a eu recours à des campagnes sur Facebook à ses débuts. Aujourd'hui **c'est surtout grâce au bouche-à-oreille qu'elle accroît sa communauté**. Elle s'attache à animer son réseau en proposant des soirées permettant aux hôtes d'échanger et de donner des conseils aux nouveaux arrivés.

La plateforme s'appuie en partie **sur une stratégie de partenariats pour assurer son développement**.

Elle a collaboré avec Airbnb, des organismes touristiques et Atout France, afin de promouvoir son offre de restauration. Elle a profité d'une belle publicité lorsqu'Apple l'a classée parmi les trois meilleures applications de l'année 2016, lui donnant une extraordinaire visibilité.

Durant l'été 2017, la start-up parisienne a réalisé une opération gagnante en rachetant son concurrent américain EatWith. "D'habitude c'est dans l'autre sens que les acquisitions se font. On est content que ce rachat vienne du pays de la gastronomie", se réjouissait à l'époque Jean-Michel Petit, le cofondateur de l'entreprise interrogé par *Les Échos*. EatWith disposait d'une importante communauté d'hôtes: 650 au total, implantés dans 200 villes, dans une cinquantaine de pays. "C'était important de mettre en commun cette communauté. Et on voulait aussi bénéficier d'une équipe américaine **qui soit capable de nous aider à nous développer sur le marché** et étendre nos partenariats pour les touristes américains qui sont à la recherche d'expériences pendant leurs voyages." Dans cette logique, l'acquéreur a ouvert un bureau à San Francisco.

Quelques mois seulement après cette opération, VizEat s'est emparé de Grub Club, site culinaire événementiel 100 % londonien, réunissant 1000 lieux originaux et improbables. L'entreprise avait racheté très tôt un autre acteur

TENDANCE

PARIS : PREMIÈRE VILLE DU TOURISME PARTICIPATIF

Le tourisme participatif favorise un rapprochement entre les visiteurs et les visités, autorisant les habitants à jouer, directement ou indirectement, un rôle important dans le développement des offres touristiques sur leur territoire. Paris est aujourd'hui la métropole qui compte le plus de *greeters* ("hôtes" en français) bénévoles dans le monde. Plus de 40 applications et plateformes (associatives ou professionnelles) permettent de mettre en relation les touristes avec des Parisiens pour des activités, gratuites ou payantes. Nombreux sont ceux à la recherche de nouvelles expériences, parmi lesquelles le fait de vivre comme les locaux.

Source: Espaces tourisme & loisirs, mars-avril 2017.

français du *social dining*, Cookening, et avait fait deux levées de fonds en 2014 et 2016, de 1 et 3,8 millions d'euros, auprès du fonds anglais Eurovestech notamment. La jeune pousse française **regroupe désormais l'ensemble de ses offres sous la marque Eatwith**. Sa stratégie vise à conquérir le marché international et proposer de nouvelles offres. Elle est présente dans plus de 130 pays avec son application mobile disponible en 6 langues.

La restauration traditionnelle dénonce cette concurrence

Certains professionnels s'inquiètent du développement de cette nouvelle concurrence, alertait en 2016 le journal *Capital*. Pour Laurent Fréchet, représentant des restaurateurs au Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs (Synhorcat) et propriétaire de plusieurs restaurants, ces repas chez l'habitant sont "de véritables prestations complètes" **qui concurrencent les établissements traditionnels**. Il parle même de restaurants clandestins alimentant une économie souterraine. Les cuisiniers des sites de partage de repas s'exonèrent en effet de multiples taxes (telle la TVA) et réglementations: pas de charges sociales, pas d'impôts sur les sociétés. Ils ne sont pas titulaires d'une licence IV et ne sont pas autorisés à vendre de l'alcool, ils ne disposent pas du permis d'exploitation (obligatoire, notamment pour les règles d'hygiène), ni du CAP de cuisinier, et n'ont pas l'obligation de signaler les allergènes et de garantir un accès aux handicapés. Laurent Fréchet pointe du doigt le développement de ces sites qui ne respectent pas non plus les obligations imposées aux tables d'hôtes. Pour calmer les restaurateurs en colère, le patron de VizEat insiste sur **le caractère amateur des**

dîners qu'il propose. Pour lui, ce n'est pas avec un prix moyen de 25 euros le repas et seulement quelques convives que ses hôtes peuvent gagner leur vie: "Ils ne vont pas devenir auto-entrepreneurs pour quelques euros par mois".

Au sein des différents marchés des services *online* aux restaurateurs très concurrentiels, seules les start-up proposant un concept disruptif, comme la restauration participative parviendront, peut-être, à se démarquer et à gagner des clients.

ET AUSSI...

- **MEALSHARING**. Le site permet de rechercher des locaux qui proposent un repas chez l'habitant. Au-delà de la destination, la recherche peut être affinée par type de repas (déjeuner, dîner, brunch, etc.) et par préférence alimentaire (vegan, sans gluten, etc.).
- **VOULEZVOUSDINER**. Le site propose des repas chez des locaux soucieux de partager un repas fait maison dans une ambiance conviviale. Les hôtes ont été regroupés par thèmes. Il est par exemple possible de dîner dans un lieu d'exception, avec un chef ou avec un artiste passionné.
- **WITHLOCALS**. Au-delà de l'offre de repas chez l'habitant, la plateforme propose de réserver des activités proposées par les locaux. Les clients peuvent prolonger l'expérience culinaire avec un cours de cuisine, partir pour un tour guidé à vélo, s'initier à la peinture, etc.

GESTION ET ÉQUIPEMENT AU SERVICE DE L'EFFICIENCE

Connecter la salle pour améliorer l'expérience client

“La digitalisation du service à table, je n’y crois absolument pas!”, affirme Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Conseil, spécialisé dans le marketing auprès des restaurateurs depuis 25 ans. En donnant un avis aussi tranché lors d’une interview de juin 2018 pour le site spécialisé *RestoConnection*, l’expert pointe du doigt la spécificité de l’utilisation du digital dans le secteur de la restauration, à savoir qu’il ne convient pas à tous les acteurs de la même façon. Selon lui, “on ne précommande pas un plat principal comme on précommande un burger ou une pizza, ça ne marche pas comme ça”. Il affirme que dans la restauration plus classique, “on va assister, dans les

prochaines années, au grand retour du service avec un grand S!” L’analyse de Bernard Boutboul permet de comprendre un enjeu fondamental de l’utilisation des outils numériques dans la restauration. Pour être pleinement intégrés, **ils ne doivent pas remplacer totalement le savoir-faire humain**, mais se mettre au service des tâches les plus chronophages afin de laisser au personnel qualifié le soin de prendre en charge les missions à forte valeur ajoutée. Ainsi, des étapes comme la commande simple, le paiement, l’attente d’un plat peuvent être optimisées **pour rendre l’expérience client toujours plus agréable**.

Innover pour gagner en efficacité

La commande simplifiée

La digitalisation des restaurants permet aux professionnels de **se montrer plus performants sur des tâches simples** comme peut l’être, dans certains cas, la prise de commande. Nombreuses sont les enseignes de restauration rapide à avoir développé la commande par l’intermédiaire des bornes tactiles. Le leader du marché, McDonald’s, utilise ce système de bornes depuis dix ans. En 2019, la commande s’effectue uniquement via ce service dans tous les restaurants de l’enseigne. Dans le même esprit, les restaurants-boucheries Brut Butcher organisent également leur prise de commande autour de bornes tactiles. Une fois la commande effectuée, le client récupère un bipeur qui s’active une fois que celle-ci est prête. De son

côté, l’enseigne Jour-Healthy by nature, a lancé en janvier 2018 un point de vente entièrement digitalisé dans le 12^e arrondissement de Paris. Les clients passent leurs commandes via des bornes tactiles qui proposent aussi des informations sur les produits sélectionnés. Les objectifs affichés du spécialiste *healthy* s’orientent autour de la **fluidification du trafic en restaurant et l’augmentation de la valeur du panier moyen**. En effet, les bornes proposent des suggestions en fin de commande, qui changent en fonction du moment de la journée. “Avec ce nouveau concept, Jour se positionne comme unique enseigne à proposer une expérience client différenciante. Il s’agit d’une offre plus performante que nous avons imaginée à partir des attentes de notre clientèle,

pour qui l'expérience en restaurant est tout aussi importante que le produit", explique Thomas Battistini, fondateur de Jour, pour *l'Observatoire de la franchise* en janvier 2018. Selon lui, proposer un parcours client digitalisé permet de gagner en fluidité mais, surtout, répond aux attentes du marché et aux tendances exprimées par les clients eux-mêmes. L'enseigne regroupe actuellement 17 points de vente en France et prévoit de nouvelles ouvertures à Paris, Marseille, Ajaccio et Lyon. L'enseigne Vapiano, spécialiste *fast casual* de la restauration italienne, imagine également un **concept innovant pour renouveler son expérience en restaurant**. "Vapiano teste depuis huit mois un service à table, dans deux restaurants, en Allemagne et en Autriche. Un desk est dédié à la prise de commande, le client récupère un émetteur radio permettant de le géolocaliser en restaurant, et de le servir à table, tout en conservant la possibilité d'une commande au comptoir", explique Salvatore Perri, master-franchisé Vapiano, dans un article de *Neorestauraton* en mai 2018. Ce dernier envisage donc un modèle où **commande autonome et service à table sont possibles** dans un restaurant *fast casual*. Cela lui permet de garder l'efficacité de la commande et la convivialité du service pour améliorer l'expérience client.

En proposant des solutions innovantes au service d'une plus grande efficacité en restaurant, les start-up montrent qu'elles savent saisir les opportunités du digital dans la restauration. Par

exemple, la société Cuddl'up présente une solution digitale de prise de commande. Celle-ci s'effectue directement en salle depuis une tablette via une carte digitale et **permet de mieux valoriser les produits**, comme l'explique Marc de Gibon, le fondateur, dans un article paru dans *Neorestauraton* en janvier 2018: "Le ticket moyen augmente de 28 %. On arrive à travailler sur chaque catégorie de produits (+ 120 % sur les boissons, + 5,1 % sur les desserts) et sur les options de repas (+ 1000 % pour un accompagnement)". La firme travaille selon un **business model novateur**, puisque le logiciel et le matériel sont fournis gratuitement aux restaurateurs et la start-up se rémunère sur la progression du ticket moyen.

Depuis 2016, à Antibes (Alpes-Maritimes), le restaurant de l'enseigne Hippopotamus est le premier franchisé à se doter d'une solution *multi-devices*, développée par la société Cuddl'up. Ainsi, le restaurant propose une expérience pleinement numérique par l'intermédiaire d'une application mobile, de bornes digitales, ainsi que de tablettes et tables tactiles. Il est également possible de pré-commander un repas, consulter le menu en plusieurs langues, commander et même régler l'addition. Le restaurant affiche sa volonté de ne pas remplacer l'humain, mais d'utiliser cette technologie pour **libérer du temps pour le personnel, qui se voit confier les missions de conseil et de vente**. La solution multiplateforme, qui se présente comme un outil de gestion et d'analyse,

10 à 15 %

L'augmentation du ticket moyen grâce à l'utilisation de bornes de commande.

Source : L'Hôtellerie Restauration.

a également permis d'augmenter le montant du ticket moyen, grâce notamment à une meilleure connaissance des clients.

De son côté, la start-up Ordercube propose elle aussi une solution adaptée au service en salle. Sous la forme d'un cube posé sur la table, le dispositif change de couleur en fonction de ce que désire le client (commander, payer). Il permet également d'indiquer le temps d'attente entre la prise de commande du client et le moment du service. Ordercube a déjà déployé son dispositif dans 40 restaurants en Allemagne, en Suisse et en Autriche.

Le paiement au cœur de la digitalisation du point de vente

Selon un article de *l'Hôtellerie Restauration* de juin 2019, 10 millions de transactions via smartphone ont été comptabilisées en 2017 en France. Les consommateurs se montrent, en effet, de plus en plus enclins à utiliser des moyens de paiement innovants. L'étude réalisée par Cofidis Retail et le Crédit Mutuel en 2016 illustre la montée en puissance des paiements simplifiés, notamment le portefeuille électronique (ou *wallet*) : "Le wallet a également un bel avenir devant lui : aujourd'hui, 44 % des Français l'utilisent mais son potentiel d'utilisateurs à l'avenir atteint 73 %", estime un expert de Cofidis Retail dans un article *LSA*. Dans ce contexte, des solutions font donc leur apparition en restauration pour **améliorer le moment de l'addition, afin de le rendre plus simple, voire pleinement autonome**. En effet, le paiement fait partie des tâches à faible valeur ajoutée que le digital tend à optimiser dans les restaurants. Les professionnels comme les clients tirent un avantage notable dans la digitalisation du paiement, à savoir un incontestable gain de temps.

Des start-up se positionnent sur ce secteur du paiement simplifié en restauration. Des applications comme PayMyTable ou Billee permettent au client de régler lui-même avec son smartphone. La caisse connectée enregistre le paiement et sort le ticket automatiquement. Les témoignages des restaurateurs viennent renforcer l'idée d'un bénéfice lié à la digitalisation des points de vente et aux technologies dédiées au paiement. Le

LE DÉPLOIEMENT MASSIF DES TABLETTES CHEZ APPLEBEE'S

Si ces méthodes se développent progressivement en France, en revanche elles sont massivement déployées aux États-Unis. La chaîne Applebee's représente un exemple marquant. Elle a mis en service 100 000 tablettes dans ses 1 900 restaurants afin de répondre à la demande des clients. Produites par le fabricant spécialisé Presto, ces tablettes sont plus résistantes aux chocs et à l'eau que des tablettes classiques.

restaurant italien Sorella a par exemple intégré la solution de paiement mobile Billee et il indique avoir **réduit le temps d'attente des clients au moment de payer l'addition**. Il peut ainsi accueillir davantage de monde lors de ses services tout en proposant une meilleure expérience client. Ces solutions de paiement autonomes **rencontrent toutefois des difficultés à se développer en France**, comme l'explique Bernard Boutboul, président de Gira Conseil, spécialiste marketing auprès des restaurateurs : "Les organismes financiers français, bien plus sécurisés que dans d'autres pays comme les États-Unis, freinent pour l'instant le paiement par mobile car ils ne se sont pas encore mis d'accord sur le niveau de sécurité du paiement." D'autres solutions, comme celles de la start-up Innovorder, leader en France de la digitalisation du point de vente, en particulier de la restauration, se positionnent sur ce segment du paiement. Dans un entretien pour le site *Business & Marchés* en septembre 2018, Romain Melloul, cofondateur de la start-up parisienne, précise les bénéfices issus des technologies développées par Innovorder : "Notre solution digitale dédiée concerne l'encaissement multicanal, avec le développement de cinq produits : un logiciel de caisse, un module de commande en ligne, des bornes de commande, un outil de gestion CRM [gestion de la relation client] et un outil d'analyse de données.

Depuis trois ans, nous adressons la restauration collective (Elior, 1001 Repas...) et commerciale (Columbus Café, Poivre Rouge, Bagel Corner...), avec l'accompagnement de près de 500 clients, que nous accompagnons dans leur transformation digitale."

Des solutions émergent également pour **promouvoir un paiement cashless (sans monnaie)**. La Boca à Bordeaux propose deux solutions de ce type. Tout d'abord, il est possible de payer ses consommations via un compte créé sur l'application du restaurant. Par ailleurs, le client peut également charger une carte directement à une borne présente sur place. Ainsi, il n'est jamais amené à présenter un moyen de paiement. Des solutions plus originales permettent de lier le paiement à la présence en ligne des enseignes de restauration. Le restaurant pop-up londonien, The Picture House, offre la possibilité à ses clients de payer l'addition en téléchargeant simplement des photos de leurs plats sur Instagram, Twitter ou Facebook en utilisant le hashtag #BirdsEyeInspirations. L'enseigne est devenue le premier restaurant au monde à accepter une photo comme moyen de paiement.

Du côté de la restauration collective, le groupe Compass, à travers son développement du numérique, tend à **éliminer les "irritants"**, afin de rendre l'expérience en restaurant plus agréable, le principal défaut identifié étant le passage en caisse. "Résoudre les irritants, c'est également réduire les tâches à très faible valeur ajoutée pour permettre à nos équipes de se concentrer sur la création de valeur", ajoute Gaétan de L'Hermite,

PDG de Compass Group France. En collaboration avec la start-up Deepomatic, spécialisée en reconnaissance d'images, Compass vient de lancer sa Borne Express qui permet un encaissement automatique. Olivier Malvezin, directeur digital Europe Continentale chez Compass, précise la volonté du groupe à ce sujet: "Notre ambition est de rendre l'encaissement totalement invisible pour le client. Il lui suffit de poser le plateau sur l'une de nos bornes et cette dernière identifie ce qu'il a choisi, son badge est débité et il peut payer par carte bleue, ce qui ne prend que très peu de temps. Une prouesse technologique, puisque la borne est en mesure de reconnaître plus de 10000 produits et recettes, et ce même si l'un des produits est un peu dissimulé par un autre." Ces bornes sont actuellement en service dans une quinzaine de restaurants déjà en contrat avec le groupe Compass, lequel prévoit le déploiement de 240 bornes dans 80 sites d'ici à septembre 2019.

Le secteur de la restauration collective connaît un développement similaire à celui de la restauration commerciale en ce qui concerne l'intégration du digital. Dans un article paru dans *Neorestaurant* en avril 2019, André Rodionoff, vice-président de Newrest Restauration, spécialiste de la restauration collective, précise cependant les enjeux spécifiques liés au numérique dans le secteur: "En restauration collective, nos clients viennent manger tous les jours. Il faut donc que la nourriture soit bonne, le prix accessible et le parcours facilité. Le digital n'est pas

FOCUS

TooGoodToGo, LA FOODTECH ANTI GASPILLAGE

L'application TooGoodToGo permet aux restaurateurs de gérer leurs invendus en fin de service. Elle met en relation les établissements avec les individus afin de vendre à prix réduit ces produits. Il s'agit, pour les restaurateurs, d'un moyen de créer un nouveau flux de clients, tout en valorisant leur image en se positionnant sur le courant anti-gaspillage alimentaire.

une fin en soi, mais **un moyen de mieux servir le client.**” Ainsi, pour les entreprises de restauration collective, il est nécessaire d’être attractif afin de capter une clientèle potentiellement quotidienne. **Les acteurs du secteur se positionnent donc sur des stratégies avant tout au service de l’expérience client.** “Partant du principe que le digital ouvre des perspectives inconnues dans notre métier et pouvait révolutionner le parcours client, nous avons créé Compass Digital pour travailler à la livraison concrète d’innovations, au service des clients convives et de nos collaborateurs”, explique Gaétan de L’Hermitte.

La table connectée, une solution complète

“Pour les restaurateurs, il était très difficile de trouver l’équilibre entre la productivité de la salle et une bonne qualité de service. Équilibrer

L’exemple du bar Chope-moi

Dans le 11^e arrondissement de Paris, le bar Chope-moi a donné une autre dimension aux possibilités offertes par les tables connectées. Sur chacune des huit grandes tables, les clients peuvent trouver une tireuse à bière connectée, reliée à une tablette. Par l’intermédiaire d’une carte RFID (*Radio Frequency Identification*), qu’il est possible de créditer à volonté, les clients peuvent se servir et voir leur consommation en temps réel. Afin de rendre l’expérience la plus accessible possible, un mur connecté, avec 5 bières différentes, a été mis en place, et donne la possibilité de profiter de ce système aux clients ne trouvant pas de place assise et n’ayant pas accès aux tables connectées.

L’exemple du restaurant Le Connect

Situé à Nantes, Le Connect utilise des solutions connectées pour offrir une expérience différente à ses clients, mais également pour simplifier la gestion du restaurant. Les clients passent leur commande depuis des tablettes tactiles ou des bornes de commande, et les menus sont automatiquement transmis en cuisine, où ils sont réceptionnés par le personnel via un écran. Le système d’encaissement a été lui aussi simplifié, en mettant en relation le service de commande et des caisses connectées. Avec ce concept, son fondateur Patrice Rimbeau espère offrir à ses clients une expérience “fluide, rapide, simple et ludique”.

ce balancier est devenu notre objectif premier. Au fil des discussions, nous avons compris que la transition digitale du secteur passerait par l’accompagnement des effectifs opérationnels au changement. Revaloriser le rôle du serveur en mettant l’accent sur sa dimension service. Abandonner les tâches à faible valeur ajoutée comme la prise de commande et le paiement pour **se concentrer sur l’accueil, le conseil et la fidélisation**”, résume Jérôme Gauchet, fondateur d’Awadac, société spécialisée dans la conception de mobilier connecté pour la restauration, dans un entretien pour *Informations entreprises* en janvier 2018. La société Awadac a ainsi totalement repensé le service à table et propose désormais des tables connectées qui permettent de passer commande, regarder du contenu en ligne, recharger un téléphone, ou encore simplement jouer. Il est également possible d’avoir accès à des services comme la réservation d’un taxi ou d’une place de cinéma. Ainsi, le modèle de la table

connectée représente pleinement cette digitalisation du lieu de vente au service d'une expérience client remarquable et à valeur ajoutée.

La brasserie l'Agora, à Montpellier, a été choisie comme laboratoire pour tester les tables connectées issues de la collaboration entre la société Aréas (leader de la restauration de voyage en France) et la start-up Awadac. Située dans la gare Saint Roch, cette brasserie accueille de nombreux voyageurs, qui privilégient généralement les enseignes de la restauration rapide car ils disposent de peu de temps. Par l'intermédiaire de leurs tables connectées, les deux sociétés devraient permettre à des brasseries et des restaurants traditionnels de capter une partie de cette clientèle pressée. Les 16 tablettes incrustées offrent de nombreuses possibilités telles que consulter le menu, passer une commande, contacter un serveur via un bouton d'appel dédié ou consulter les horaires de train.

L'enseigne Max à Table, qui se revendique comme "le premier bistrot connecté de France", utilise depuis 2014 le mobilier connecté de la société Awadac pour son restaurant bordelais. Le restaurateur a continué son développement autour des solutions numériques et a mis en place sa technologie Max Eat Everywhere, un logiciel intelligent développé sur mesure pour l'enseigne. Véritable concept phygital, **le restaurant est pensé autour d'un écosystème connecté et interactif** où les clients peuvent passer d'une expérience virtuelle (via le site vitrine et le site Web marchand, ainsi que l'application mobile dédiée) à une expérience réelle et tangible (en salle, avec les tables tactiles). Grâce à ce dispositif, l'enseigne a connu une croissance de 135 % de son chiffre d'affaires en trois ans et elle a pu ouvrir un deuxième établissement en janvier 2018, selon un article du site local aquitaineonline.com paru en décembre 2017.

Rendre la salle plus fonctionnelle et attractive

Les innovations destinées à la restauration doivent **rendre le point de vente plus attractif et permettre ainsi de se détacher par rapport à la concurrence**.

Selon un article de *L'Hôtellerie Restauration* paru en janvier 2019, au sein du point de vente, l'affichage dynamique permet de **mettre en avant l'activité du restaurant** (menus, offres, événements), à l'intérieur comme à l'extérieur de la salle. Dans un objectif de publicité sur lieu de vente (PLV), les messages diffusés peuvent prendre différentes formes. La diffusion et la programmation de séquences vidéo, d'images et d'animations s'organisent et s'adaptent aux différentes heures de la journée. **L'affichage rend possible une meilleure communication en interne**, notamment au service de la réduction du temps d'attente à l'accueil du restaurant et il permet d'indiquer en temps réel les événements inhérents au point de vente. La PLV dynamique extérieure représente un

levier fort pour l'image de l'entreprise et permet de **capter de nouveaux clients**. Ainsi, au sein du point de vente, l'utilisation du digital permet de mieux faire circuler l'information et de promouvoir plus efficacement l'offre du restaurant afin d'enrichir l'expérience client.

Plusieurs solutions visant à inciter le client à s'intéresser aux différents produits proposés, et permettant ainsi d'**augmenter le prix du ticket moyen** en portant à sa connaissance des informations qu'il ne possédait pas, sont développées. La start-up suisse Soom'it se présente comme un assistant sommelier et permet de trouver le bon accord mets vin. Ce type d'application est permis par le déploiement des écrans interactifs et des tablettes dans les restaurants. Ainsi, le Bone's, une enseigne située à Atlanta aux États-Unis, a vu la vente de ses vins (plus de 1000 références) augmenter de 11 % deux semaines seulement après l'utilisation de l'iPad.

La présentation du menu apparaît comme un autre enjeu majeur pour les enseignes puisqu'il s'agit du contact direct entre le consommateur et le produit. Le digital participe efficacement à améliorer le rôle du menu afin de **valoriser les produits, avec toujours pour objectif l'augmentation du ticket moyen**. Par exemple, le restaurant Maison Leblanc, en Belgique, propose à ses clients de consulter le menu sur un iPad. L'objectif du professionnel belge est de mettre en avant les plats originaux proposés par le restaurant, ainsi que de pouvoir les actualiser fréquemment et rapidement sans coût d'impression.

Rendre le restaurant attractif, correspond également à la **faculté d'une salle à attirer tous les publics**. Dans la présentation des menus, le digital permet de **faire face à la barrière de la langue afin de conquérir un public étranger** dans les lieux touristiques. Plusieurs acteurs se positionnent pour apporter des solutions innovantes à cette problématique que rencontrent les restaurants. La start-up française The World Menu propose une application qui affiche des traductions certifiées des cartes de restaurant dans la langue choisie par le client. Tous les supports interactifs (tablettes, ordinateurs, smartphones) sont adaptés à la solution. Par l'intermédiaire d'un QR Code, les clients ont la possibilité d'afficher le menu dans la langue sélectionnée. Les traductions sont personnalisées et réalisées par des professionnels certifiés, spécialisés dans le domaine de la gastronomie. L'offre la plus avancée de The World Menu (module prestige à 99 euros mensuels) rend possible la traduction du menu en huit langues. Le marché de la traduction dans la restauration apparaît comme dynamique. Depuis 2012, la société française e-Office NFC propose également des outils dédiés. Son application e-Restaurant NFC, qui a été présentée officiellement en 2017, permet aux clients de disposer d'informations dans leur langue en scannant tag ou QR Code. De son côté, le professionnel dispose d'une plateforme en temps réel, qui lui permet de modifier les informations présentes sur le menu à tout moment. Dans la même lignée, la start-up Sensafood, créée en 2016, propose des services équivalents et informe également les clients utilisateurs quant à la présence d'allergènes dans les plats proposés.

Toujours dans l'optique d'attirer tous les publics, des innovations voient le jour pour essayer de répondre aux attentes de chacun. Les entrepreneurs taiwanais Daisuke Nagatomo et Jan Minnie ont inventé le "Miso Soup Design", qualifié également de "bol anti-solitude", qui permet aux restaurateurs de simplifier l'utilisation du téléphone portable par les clients. Il s'agit d'un bol intégrant une fente capable d'accueillir un smartphone, afin de capter une clientèle qui vient prendre ses repas sans être accompagnée. À l'origine dessiné pour accueillir une soupe Miso, il est également possible d'étendre cette solution à d'autres mets tels que des salades, des soupes, des pâtes ou des desserts.

Si le Miso Soup Design permet de capter une clientèle solitaire, **d'autres solutions sont mises en place pour attirer les familles**. La journaliste, Sylvie Venzal, pour *RestoConnection*, précise le rôle des aménagements *kids friendly*. Selon un article de mai 2017, ces infrastructures représentent l'opportunité d'attirer entre 20 et 25 % de clientèle supplémentaire. Les acteurs historiques de la restauration rapide comme McDonald's ou Burger King proposent depuis longtemps des aires de jeux, intérieures ou extérieures, avec tuyaux, toboggans et labyrinthes. D'autres enseignes, comme la franchise Poivre Rouge, ZePléGraounde (à Toulouse), le Buddha Bar (à Paris) prennent, elles, le pas du numérique et proposent des consoles, des écrans et des ordinateurs en plus des animations traditionnelles. L'enseigne Flunch a également décidé d'équiper ses restaurants avec les solutions digitales Kylii Kids. Il s'agit d'aires de jeux digitales et modulaires qui proposent aux enfants des animations de réalité augmentée, des sols interactifs, des jeux tactiles, qui se renouvellent à chaque visite. Le dispositif, créé par la société française Kylii Motion, équipe plus de cinquante Flunch en France. Depuis dix ans, Kylii Motion intervient dans la création d'expériences digitales dites *Family Friendly* et se positionne en leader dans le domaine, avec un savoir-faire Made in France. L'entreprise propose 120 jeux interactifs avec des nouveautés tous les mois. Outre Flunch, elle compte déjà parmi ses clients Ikea, Intermarché, l'enseigne de vêtements pour enfants Tape à l'œil et de nombreux centres commerciaux.

Moderniser ses outils pour mieux gérer son restaurant

Selon l'analyse de janvier 2018 de Food Service Vision et Food Service Factory, 35 % des 340 start-up digitales du foodservice présentes dans leur base de données proposent des solutions pour le back-office, dont un tiers pour les ressources humaines. Dans la restauration, le digital se met au service du fonctionnement administratif du restaurant. Il s'agit de gérer plus efficacement les approvisionnements, faciliter les tâches administratives et recruter le personnel adéquat en temps réel. L'objectif de ces outils est de **permettre au dirigeant un pilotage plus précis de**

son activité et de se concentrer sur son cœur de métier, à savoir la relation client et le développement du chiffre d'affaires. Selon les dirigeants de l'entreprise Innovorder, éditrice de suite logicielle pour la restauration, la digitalisation de la restauration passera par une transformation en interne. Ils insistent sur la nécessité d'une refonte des services d'information, d'un remplacement des outils vieillissants et d'une transformation en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Le but est de "gagner en agilité, en facilité de gestion, en compétences".

Un contrôle total des approvisionnements

La question des approvisionnements dans la restauration répond à plusieurs problématiques fondamentales, à savoir la qualité des produits, les relations avec les fournisseurs et la notion de traçabilité (de plus en plus importante à l'heure de l'exigence de transparence). Le développement d'outils adaptés à la digitalisation des processus dans les restaurants permet aux établissements de faciliter et d'optimiser la gestion des stocks et des commandes en les automatisant. S'ajoutent également des objectifs en ce qui concerne la diminution du gaspillage et l'optimisation des budgets. À terme, il s'agit de **réduire au mieux les coûts opérationnels et de générer des gains de temps.** Les chefs d'établissement sont demandeurs et des acteurs viennent proposer des solutions innovantes afin de répondre à ce besoin d'amélioration des outils de gestion.

L'entreprise française Adoria développe une suite modulaire pour la digitalisation des établissements de restauration, Adoria Business Intelligence. Par l'intermédiaire de plusieurs plateformes opérationnelles, elle répond aux différents besoins des restaurateurs. Son interface E-negoce est

une plateforme d'appel d'offres intégralement sur Internet permettant l'élaboration du cahier des charges, la consultation des fournisseurs, la comparaison des réponses, des simulations et la généralisation des catalogues sur mesure. Adoria Business Intelligence propose également la plateforme E-procurement, spécialisée dans l'optimisation des approvisionnements et la mesure de l'efficacité de la politique achat. Cette solution d'e-achat permet d'automatiser et d'améliorer des missions telles que les commandes, la réception des marchandises, les demandes d'avoir et le suivi de leur recouvrement. Les restaurateurs bénéficient d'une analyse des achats en temps réel, grâce à laquelle ils peuvent **prendre de meilleures décisions pour améliorer la rentabilité de leur établissement.** Dans le même esprit, FoodMeUp propose une plateforme pour gérer les commandes fournisseurs de manière centralisée. Il s'agit pour les restaurateurs de regrouper toutes les informations dans un même endroit et d'avoir un meilleur suivi de leurs achats. L'entreprise française, numéro une dans les solutions de gestion des professionnels de la restauration, s'engage

sur trois axes majeurs : "la sécurisation des données, l'optimisation des coûts de revient et le gain de temps". Elle promet "plus 10 % de marge brute et des dizaines d'heures de travail économisées chaque mois".

Pour les établissements, le digital s'inscrit dans la **mise en avant des filières locales** et permet ainsi d'assurer la qualité des produits. Selon une étude Food Vision Service en 2018, 86 % des chefs seraient intéressés par l'achat de produits locaux. Ainsi, des nouvelles plateformes collaboratives B to B émergent, donnant la possibilité aux restaurants de se fournir en matières premières auprès de producteurs à proximité. La plateforme Via Terroir permet aux producteurs agricoles d'organiser un réseau de distribution locale afin de vendre aux professionnels de la restauration et de l'alimentation. Grâce à une géolocalisation de la zone de livraison, la plateforme affiche aux professionnels de la restauration les exploitations en capacité de livrer. Toutes les étapes de la transaction, à savoir la recherche de produits,

3217

Le nombre de produits proposés aux restaurateurs parisiens par la plateforme Califrais sur le marché de Rungis.

Source :
www.califrais.paris

la prise de commande, la livraison, la facturation et l'encaissement, sont intégrées et entièrement numériques. De son côté, l'entreprise Agrilocal se présente comme une plateforme de mise en relation entre les fournisseurs locaux et les acheteurs publics de la restauration collective. Toujours dans la valorisation des relations de proximité, le fournisseur leader de la restauration indépendante Métro lance en 2019 sa première place de marché nommée Mshop. Comme le précise l'article paru dans *Ria* en janvier 2019, l'objectif est de mettre en place une "marketplace qui proposera l'ensemble de [son] assortiment mais aussi d'autres fournisseurs, y compris les plus petits", explique Marie Garnier, directrice qualité et développement durable de Métro. De son côté, depuis 2014, la plateforme Califrais se positionne sur un segment très précis et permet de simplifier le processus d'approvisionnement des restaurants en se plaçant en intermédiaire entre les professionnels parisiens et le marché de Rungis.

Une gestion du personnel optimisée

"Les restaurateurs perdent beaucoup de temps et d'argent à cause de problèmes de personnel", affirme Florent Malbranche, le cofondateur et PDG de Brigad, spécialiste des solutions en ressources humaines pour les établissements de restauration. En effet, différents phénomènes peuvent détourner les managers de leur rôle en matière de relation client et de développement du chiffre d'affaires. Un collaborateur absent, un accident du travail, un pic d'activité imprévu, ou encore l'organisation des plannings. Comme dans d'autres secteurs, la gestion des ressources humaines est essentielle pour assurer la meilleure rentabilité d'un établissement de restauration. Fortement sensibles aux changements rapides

de dynamique d'activité, **les professionnels de la restauration se doivent d'être flexibles et réactifs en ce qui concerne le recrutement de la main-d'œuvre**. Cependant, au-delà de la quantité d'employés, il s'agit également pour les restaurateurs de recruter une main-d'œuvre qualifiée.

Des acteurs innovants viennent proposer des solutions pour optimiser la mise en relation de l'offre et de la demande de travail dans ce secteur. Anne-Gaëlle de Laboulaye, directrice générale adjointe de Food Service Factory, précise les réponses qui peuvent être apportées dans ce domaine : "Deux thématiques fortes ressortent dans les solutions RH. La première, prédominante à 90 %, concerne le recrutement grâce à

des plateformes de mise en relation. La seconde porte sur la simplification de la gestion administrative et du personnel, ainsi que de la formation à distance.”

L'entreprise Brigad se présente comme un spécialiste des solutions de e-recrutement, mettant en relation des établissements avec des profils qualifiés dans l'hôtellerie-restauration et l'événementiel. “Nous leur apportons une solution en un seul clic. Nous mettons en relation les entreprises et un personnel qualifié – serveur, barman, cuisinier –, et nous garantissons les personnes qui s'inscrivent sur la plateforme”, précise Florent Malbranche, dans un entretien pour *Neorestauraton* en avril 2018. Les employés passant par la plateforme sont appelés des “brigaders”. Ils peuvent être étudiants, chômeurs, retraités ou déjà en poste. Ils ont le statut de professionnels indépendants. “Seulement 10 % d'entre eux sont retenus. Après la mission, chacun – employeur et employé – se note sur le travail, mais aussi sur l'hygiène ou la sécurité par exemple. Ces éléments nous permettent de créer un historique et un suivi afin d'affiner nos mises en relation.” Brigad a été lancée en 2015 et a eu recours, en mars 2017, à une deuxième levée de fonds, de 2,2 millions euros. **“C'est une nouvelle façon de travailler et de pallier les variations d'activité.** Grâce à notre algorithme, nous agissons comme un correcteur sur les fluctuations de business.” En ce qui concerne la rémunération, la plateforme affiche une volonté bien marquée: “C'est nous qui décidons de la tarification à l'instant T de la demande et, en général, nous proposons 10 à 20 % de plus que le revenu moyen en contrat à durée indéterminée”, indique Florent Malbranche.

En concurrence directe avec Brigad, l'entreprise Extracadabra a ouvert fin 2015. Rémi Boisson, son fondateur et directeur des opérations, résume son but: “Dès le départ, notre objectif était de répondre à une demande d'extras en urgence dans le secteur de la RHD (Restauration Hors Domicile). Tout le monde a un mobile dans sa poche, et nous proposons une solution qui permet à un établissement d'être mis en relation avec le bon staff en moins de trois minutes.” L'entreprise dispose de deux offres. La première consiste en une plateforme réalisant un simple matching des candidats.

LA START-UP BRIGAD EN QUELQUES CHIFFRES

- 3 villes (Paris, Lyon, Londres).
- Plus de 3 000 *brigaders*.
- Plus de 2 000 établissements partenaires.
- Plus de 600 000 heures travaillées.
- 6 millions d'euros d'investissements.
- 300 % de croissance entre 2016 et 2018.
- 1 minute pour créer une mission.

Source: www.brigad.co

La seconde contient en plus des solutions pour **simplifier les étapes administratives** telles que la rédaction des contrats et des fiches de paie. Pour assurer son développement, Extracadabra a levé 1,2 million d'euros début 2018. Positionnée à l'origine sur des contrats courts, la firme prend la mesure des besoins du secteur et revoit sa stratégie: “Du côté des entreprises comme des travailleurs, nous avons **une demande de recrutement à long terme.** Nous proposons désormais le CDI. Et pour accompagner nos clients dans une démarche de recrutement, afin de les aider à dénicher les bons profils, nous allons lancer un site Web”, détaille Rémi Boisson.

Si une partie des technologies dans le domaine de la gestion des ressources humaines en restauration porte sur le e-recrutement, il s'agit également pour les employeurs de **gagner en efficacité avec le personnel dont ils disposent.** À l'origine, la start-up Snapshift s'est positionnée comme une solution en ligne de planification du personnel et de gestion RH pour la restauration. Olivier Severyns, le fondateur, précise les ambitions et les valeurs de l'entreprise: “Dans les métiers de la restauration, où l'humain est très important, l'administratif est surdimensionné. Nous voulons simplifier et fluidifier les choses, afin que les managers puissent se consacrer à l'essentiel.” Snapshift

développe une solution digitale orientée vers les professionnels de la restauration. Par l'intermédiaire d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), il est possible d'assurer une gestion électronique des documents, de réaliser les plannings et de prendre en charge la préparation des fiches de paie, en respectant

les conventions collectives. "Nous sommes un couteau suisse prévu pour les opérationnels, les managers et les points de vente. L'outil permet de récupérer toutes les données de manière fluide et rapide, que l'on ait un coffee-shop ou 20 sites avec 300 salariés", conclut Olivier Severyns.

Un pilotage des activités plus efficace

Les restaurateurs sont confrontés à des problématiques classiques en matière de gestion (pilotage financier, développement de l'activité, etc.), auxquelles il faut ajouter les enjeux de normes sanitaires, leur application et leurs évolutions. L'entreprise française E-Pack Hygiene propose

une solution tactile, sur tablette ou écran, permettant aux professionnels de réaliser simplement l'ensemble de la démarche HACCP sans papier. La plateforme propose **le suivi centralisé d'un grand nombre d'informations** telles que des relevés de températures frigorifiques, des indications concernant la traçabilité des produits, la réception directe des rapports d'analyses microbiologiques, les conditions de décontamination, de déconditionnement, la liste des contrôles manager; elle permet l'export et la consultation, à tout moment, des données enregistrées. E-Pack Hygiene a pour **objectif d'améliorer sensiblement le niveau de sécurité alimentaire dans les établissements** et contribue à rendre la pratique de la démarche HACCP à la fois plus simple et plus rapide. Cette innovation a fait l'objet de plusieurs récompenses: Prorestel 2014, Crisalide 2014, Snacking d'or 2015 et Sirha Innovation 2015.

En juin 2019, E-Pack Hygiene et la société franco-allemande Rational, fabricant d'appareils de cuisson pour les cuisines professionnelles, ont annoncé un partenariat, avec pour objectif de proposer une traçabilité simplifiée et complète des produits en restauration. Pour cela, le bouton ConnectedCooking (la plateforme de mise en réseau de Rational pour ses appareils SelfCookingCenter, VarioCooking Center et CombiMaster Plus) a été intégré sur l'interface Web de E-Pack Hygiene. Ainsi, le professionnel, dispose de toutes les informations sur un seul et même écran. Toutes les données utiles sont sauvegardées pendant une période de six mois. "Des clients m'ont parlé d'E-Pack Hygiene dont ils étaient aussi clients. Ils étaient désireux d'avoir accès aux deux solutions sur une seule interface",

FOCUS

LE SYSTÈME HACCP

Le système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise, en abrégé système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), est une méthode pour la maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires. Il a été construit autour de sept principes:

- Procéder à une analyse des dangers.
- Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).
- Fixer le ou les seuil(s) critique(s).
- Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.
- Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.
- Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.
- Constituer un dossier dans lequel figurent toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application.

précise Olivier Deloison, Technical Sales Manager chez Rational. Selon un article paru sur le site spécialisé *Restauration21* en juin 2019, environ 130 millions de repas par jour dans le monde sont préparés grâce au matériel développé par Rational. La marque est distribuée dans 120 pays à travers 30 filiales et 4 000 partenaires.

Si des innovations comme E-Pack Hygiene sont au service uniquement du suivi des normes sanitaires, des **solutions plus globales de gestion des restaurants ont vu le jour** avec l'arrivée de la digitalisation. L'entreprise française Ideolys a développé la plateforme Easily pour aider les restaurateurs. Comme l'explique un de ses dirigeants: "Les restaurateurs ou les responsables de sites de restauration collective font face à toujours plus de problématiques: nouvelles réglementations, pression fiscale, marge en baisse, approvisionnements aléatoires, maîtrise des coûts de revient. Cela rend leurs métiers fastidieux, voire impossibles. Nous avons créé Easily pour permettre aux restaurateurs de se reconcentrer sur leur cœur de métier: la cuisine et l'expérience convive." La plateforme permet d'améliorer les méthodes en ce qui concerne le pilotage des restaurants, la gestion du parc matériel, la réduction du gaspillage alimentaire, mais aussi la commande en ligne et les approvisionnements. Hormis les négociations, Easily prend en charge toutes les relations avec les fournisseurs. L'entreprise française Awadac, connue pour son mobilier connecté, propose aussi des solutions numériques de gestion des établissements de restauration. "Awadac aide les restaurateurs sur la gestion des points de vente grâce à un programme de prédiction de l'affluence et des habitudes de consommation. Cette brique technologique permet de procéder à l'ajustement des approvisionnements et des besoins en staff grâce à une visibilité fine de l'activité", précise Jérôme Gauchet, le fondateur.

Dans le même esprit que les enseignes de restauration commerciale, **les sociétés de restauration collective ont également adopté des services digitaux** afin de mieux piloter leur activité. Elles déploient des solutions innovantes afin de suivre les stocks, passer des commandes ou encore gérer le parc matériel. Des sociétés de restauration collective telles que Restalliance, Mille et Un Repas

ou Convivio ont adopté des systèmes de gestion numérique de leur activité. La société spécialisée Gam Restaurant utilise les outils numériques pour veiller à produire une quantité optimale et ne faire aucune perte. "Chez Gam Restaurant, la digitalisation fait aussi partie de la réalité des cuisines depuis plus de dix ans grâce au logiciel de caisse Pi Electronique. Le matin, après avoir entré le nombre de portions préparées, le gérant en met 80 % en service, tandis que le reste est gardé de côté. À chaque fois que le convive passe un plat en caisse, ce dernier est déduit par l'algorithme, qui calcule ainsi le moment de rupture auquel les 20 % restants doivent être mis en service", précise Bernard Beller, directeur général de Gam Restaurant. La société s'est dotée d'un autre logiciel, Datameal, qui permet de passer ses commandes, suivre ses stocks et alerter en cas de DLC (date limite de consommation) courte. La société Dupont Restauration dispose, elle, du logiciel Blex afin de gérer la production de la cuisine centrale. La technologie déployée a pour but d'analyser les données telles que les commandes fournisseurs ou les estimations de fréquentation afin d'éviter le gaspillage. Enfin, Elior Group utilise des solutions d'intelligence artificielle pour analyser toutes les données qui vont influencer la fréquentation des restaurants (grève, vacances, etc.). **L'objectif est d'optimiser les achats et de produire les besoins réels.** Ces dispositifs permettent également de recueillir l'avis des consommateurs pour travailler l'expérience client.

ET AUSSI...

- **APPROFUSION.** Solution logicielle d'optimisation des achats.
- **SEQUOIASOFT.** Solution logicielle de gestion sur-mesure pour la restauration traditionnelle et commerciale.
- **NETRESTO.** Solution digitale complète pour les restaurateurs (hygiène HACCP, gestion du personnel, gestion matière).
- **UNIREST.** Solution logicielle pour métiers de la restauration collective.

Vers des cuisines toujours plus autonomes

Les transformations des salles liées à l'arrivée des outils numériques se répercutent en cuisine. Premièrement, la prise de commande par bornes tactiles a révolutionné la manière de transmettre l'information avec des commandes qui s'affichent désormais en temps réel dans les cuisines. Pour faire face à la demande, la robotisation des cuisines visant à **remplacer des professionnels humains par des machines pour des tâches simples et répétitives** a été envisagée par plusieurs acteurs de la foodtech.

En 2018, la chaîne de restaurants CaliBurger a décidé d'utiliser Flippy, le robot de cuisine développé par l'entreprise américaine Miso Robotics. Capable de griller 150 steaks hachés par heure, le robot devait **permettre une augmentation nette de la productivité du restaurant**. Les employés, libérés de la cuisson, étaient chargés d'assembler les burgers, mais ils se sont rapidement trouvés incapables de suivre le rythme de la machine. À la suite de cette expérience, la start-up américaine Creator a lancé un automate capable de réaliser toutes les étapes de la fabrication d'un hamburger. De la découpe du pain au hachage de la viande en passant par la cuisson et la dépose des ingrédients, le robot s'est montré en mesure de produire 360 unités par heure.

La robotisation des cuisines rencontre un écho favorable sur la côte ouest des États-Unis. Le

cube Sally de la start-up Chowbotics prépare des salades préalablement commandées sur un écran. Misant sur des conditions d'hygiène mieux appliquées, la start-up entend révolutionner le bar à crudités tel qu'il existe. L'enseigne Zume Pizza s'appuie sur des robots pour préparer les commandes. Les automates, ayant intégré toutes les étapes de la préparation d'une pizza, ont quasiment remplacé la main-d'œuvre humaine. L'entreprise ne consacre que 10 % de son budget à la main-d'œuvre, contre 25 % pour un restaurant ordinaire.

Selon un article paru dans *Les Échos* en octobre 2018, **les robots sont promis à un développement prometteur dans le secteur de la restauration**. Dans ce domaine consommateur de main-d'œuvre, s'appuyer sur des unités capables de préparer des plats ou des boissons, servir, débarrasser, nettoyer, sans jamais faire de pause ou prendre des vacances, représente un atout majeur pour améliorer la rentabilité des entreprises. Le McKinsey Global Institute, société de conseil auprès des directions générales, précise que dans la restauration et l'hôtellerie, près de la moitié des employés sont chargés de tâches que des machines sont désormais capables d'accomplir. L'institut affirme que cette main-d'œuvre apparaît comme bien plus exposée à l'automatisation que les usines aux États-Unis.

LA DIGITALISATION DES RESTAURANTS, UN DANGER POUR L'EMPLOI ?

Les industriels américains affirment que le développement des robots ne se fait pas au détriment de la main-d'œuvre humaine dans la restauration. Ils indiquent que, dans ce secteur d'activité, les effectifs ont grimpé de 40 % depuis 2000 aux États-Unis. Il s'agit de replacer la main-d'œuvre vers d'autres tâches, plus valorisantes, surtout au contact du client. En remplaçant les caissiers par des terminaux dans certains de ses restaurants, la chaîne Panera a amélioré le service en salle. Les employés sont désormais chargés d'apporter les plats à table, alors que les clients devaient jusque-là les récupérer au comptoir. Des emplois sont aussi créés avec l'arrivée d'automates qui nécessitent une présence humaine pour fonctionner correctement.

Source : Les Échos, octobre 2018.

MAÎTRISER SA PRÉSENCE EN LIGNE ET ASSEOIR SON IMAGE

Le marketing mobile, un canal incontournable

Le mobile est devenu un levier de communication marketing de première importance. Il est primordial pour les chaînes de la restauration, mais également pour les indépendants, de mener une politique de m-marketing, alors que **le nombre d'internautes mobiles ne cesse de croître** année après année.

En 10 ans, le temps passé sur Internet a quadruplé selon le bilan 2018 de Médiamétrie, l'organisme français de référence pour la mesure d'audience des médias. Les 35-49 ans sont les plus férus d'Internet: ils y passent près de 2h30 chaque jour. Mais les jeunes représentent également une cible marketing à fort potentiel. Par exemple, les 11-14 ans ont consacré 1h26 à naviguer sur Internet chaque jour, soit 23 minutes de plus qu'en 2017. La croissance est tirée par le mobile, qui est devenu le premier écran de connexion et conquiert chaque année toujours plus d'internautes. **Médiamétrie recensait en 2018 près de 34 millions de mobinautes au**

quotidien, soit 3 millions de plus que l'année précédente. Si les mobinautes visitent en moyenne 56 sites par mois et utilisent 18 applications, ces dernières concentrent 90 % du temps passé sur mobile.

Les consommateurs veulent aujourd'hui accéder en permanence à Internet. L'accès au wi-fi dans les restaurants devient même un motif de choix. Si certains restaurateurs pointent du doigt l'utilisation des smartphones à table, nuisant à la convivialité de l'établissement, Hélène Clément, dirigeante de l'Agence Palais Royal, interrogée par Zenchef, affirme que cet objet présente pourtant des bénéfices: "Auparavant, les restaurateurs pouvaient s'insurger contre l'usage du téléphone portable pour des raisons de droit à l'image, de copyright, de mauvaise qualité de photos, mais aujourd'hui ces arguments ne sont plus viables." L'experte conseille au contraire **d'encourager cette communication gratuite au lieu de s'y opposer** et de jouer du narcissisme des clients qui

80 %

Le taux de pénétration des smartphones parmi les utilisateurs de téléphones mobiles en France, en 2019.

Source: eMarketer.

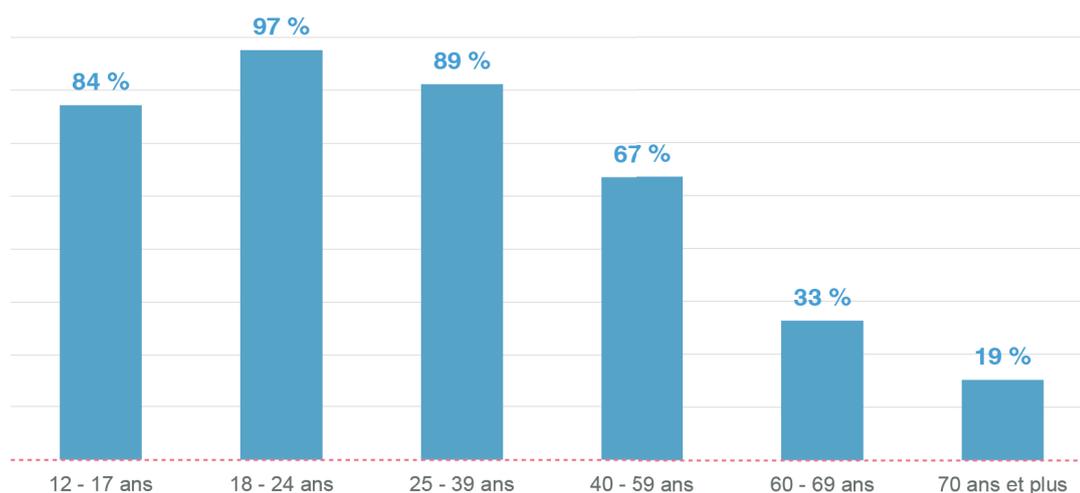
80 %

La proportion de Français qui consultent leur téléphone à table, en 2017.

Source: Étude Deloitte 2017.



PROPORTION DE FRANÇAIS UTILISANT LEUR TÉLÉPHONE MOBILE POUR NAVIGUER SUR INTERNET, SELON LEUR ÂGE, EN 2018



Traitement IndexPresse. Sources : ARCEP ; Conseil Général de l'Economie, de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies ; Agence du numérique

prennent plaisir à parler d'eux et à illustrer leur journée sur les réseaux sociaux. Ainsi, nombreux sont ceux qui postent des photos de plats au restaurant, notamment sur Instagram. Les photographies qui indiquent la localisation du restaurant permettent de faire de la publicité et d'acquiescer de nouveaux clients. Les millennials aiment particulièrement évoquer leurs sorties sur les réseaux sociaux et préciser où elles ont eu lieu. Ces mêmes clients sont également susceptibles de laisser un avis positif sur Internet à propos du restaurant après leur passage. Loin d'être un obstacle, l'usage du smartphone apparaît dès lors comme un réel avantage pour améliorer le pilotage de son restaurant.

L'omniprésence du mobile dans la vie des consommateurs est le premier argument pour l'intégrer à la stratégie marketing des restaurants. Sur mobile, les utilisateurs sont pressés, impatients, et font majoritairement des recherches locales grâce à la géolocalisation. Dans ce contexte, il ne suffit plus d'avoir un beau site, **il faut aussi qu'il soit responsive**, c'est-à-dire adapté à un usage sur mobile.

Le design d'un site *responsive* doit être pensé pour offrir aux utilisateurs une expérience agréable, intuitive et fluide. L'ergonomie est primordiale, sachant qu'environ un quart des mobinautes abandonnent leur panier s'ils jugent les étapes d'identification trop longues ou le processus de paiement trop complexe, selon *RestoConnection*. La vitesse de chargement des pages doit elle aussi être optimale. Disposer d'un site mobile performant constitue un réel atout pour séduire et fidéliser une clientèle locale mais également capter la clientèle étrangère. En effet, lors de son séjour, celle-ci ne dispose souvent que d'un smartphone pour trouver un établissement. De plus, cette clientèle ne va pas facilement appeler un numéro de téléphone français et tenter d'avoir une conversation dans une langue étrangère qu'elle ne maîtrise pas forcément.

Une autre bonne raison de s'appuyer sur le mobile tient au fait qu'il offre **une panoplie de fonctionnalités intéressantes**, du simple SMS publicitaire aux vidéos interactives, en passant par la géolocalisation. Les restaurateurs peuvent

MAÎTRISER SA PRÉSENCE EN LIGNE ET ASSEOIR SON IMAGE

notamment se servir des vidéos sur mobile pour séduire de nouveaux clients, ce format représentant aujourd'hui près de 80 % du trafic Internet mondial, d'après *RestoConnection*. Les formats courts sont à privilégier, suivant ainsi la tendance du *snack-vidéo*, c'est-à-dire des vidéos qui se "consomment" en quelques secondes seulement. La chaîne de restauration Big Mamma, spécialisée dans la cuisine italienne, se sert de ce levier sur les réseaux sociaux. Elle publie régulièrement de courtes vidéos appétissantes mettant en valeur ses plats ou montrant ses équipes en train de travailler. Les formats vidéo ludiques et interactifs, comme les Facebook live et les stories Instagram, ainsi que les formats vidéo immersifs telles que les vidéos 360° ou axées sur la réalité virtuelle, apparaissent comme des atouts intéressants pour se différencier.

Pour faire connaître leur établissement auprès d'une clientèle locale et générer du trafic, **les restaurateurs peuvent également mettre en place une stratégie drive-to-store** en utilisant l'une

des techniques de data géolocalisation telle que le geofencing (ou géorepérage). Cette technologie permet d'envoyer des messages ou des notifications push aux utilisateurs lors de leur entrée dans une zone géographique donnée (ou à l'occasion de leur départ de cette zone), à l'aide par exemple des coordonnées GPS du smartphone. En 2016, l'enseigne de restauration rapide Subway a déployé une campagne mobile avec deux agences média (Lokall et MediaCom), qui a généré une hausse de 46,72 % du taux de visite de ses restaurants. Grâce au geofencing, elle a ainsi pu cibler des consommateurs amateurs de fast-food présents dans un périmètre de 40 mètres autour de ses restaurants (moins de 5 minutes à pied). Durant toute la campagne, à deux moments clés de la journée (de 11 heures à 15 heures pour la pause déjeuner et de 18h30 à 22 heures pour le dîner), ces personnes ont pu voir s'afficher sur leurs écrans mobiles un spot vidéo accompagné d'une information de géolocalisation du restaurant le plus proche.

LES ACHETEURS MOBILES EN 2018, PAR PAYS

Pays	Nombre d'acheteurs mobiles (en millions)	Taux de pénétration en % (nombre d'acheteurs mobiles/population)
Italie	4,8	7,9 %
Espagne	6,9	14,6 %
France	17,5	26,2 %
Royaume-Uni	28,2	38 %
Allemagne	31,4	44 %
États-Unis	158,5	50,1 %
EUROPE	114,4	-

Traitement IndexPresse. Source : Mobile Marketing Association France

Utiliser les réseaux sociaux pour promouvoir son restaurant

“Nul besoin de l’artillerie publicitaire d’un McDonald’s: une page Facebook animée régulièrement a plus d’impact qu’un site peu soigné, permet de communiquer à moindres frais et, pourquoi pas, de faire un buzz.” En tenant ces propos, Géraldine Malet, rédactrice en chef du site *RestoConnection*, incite les restaurateurs à se servir des réseaux sociaux **pour communiquer auprès de leur clientèle, augmenter leur visibilité, soigner leur image et fidéliser leur communauté**. Les restaurants peuvent ainsi attirer des clients locaux avec un investissement minime et faire fonctionner le bouche-à-oreille numérique.

Certaines règles doivent être suivies pour faire de ces réseaux une arme marketing. Les spécialistes déconseillent la dispersion sur tous les fronts, indiquait en 2015 le magazine *Stratégies*. **Un positionnement fort sur deux ou trois réseaux suffit**. Twitter, basé sur l’instantanéité, nécessite une gestion quotidienne. Il est plutôt adapté aux entreprises qui peuvent embaucher un *community manager*. Instagram, aux contenus esthétiques et de qualité, permet de développer une communauté et de cibler un public qui utilise le mobile. Facebook, enfin, est incontournable par l’audience qu’il apporte. Il offre des fonctionnalités utiles pour les restaurateurs comme, l’insertion d’un widget TripAdvisor pour diffuser des avis de clients, l’affichage des cartes et menus avec photos, description et prix, la possibilité de prendre les commandes à emporter ou à livrer, de réserver

et de payer. Sa facilité d’utilisation le rend accessible à tous.

“Le secret, c’est de mêler instants de vie et photos appétissantes”, recommande Géraldine Malet. Les enseignes comme Big Fernand et Starbucks, ou des chefs comme Cyril Lignac et Yannick Alleno, sont des exemples à suivre. Il ne s’agit pas seulement de mettre la gastronomie à l’honneur, il faut aussi valoriser les acteurs de l’ombre comme l’équipe du restaurant ou les fournisseurs. Relayer des promotions ne suffira pas pour fédérer sa communauté. **Il est important de créer un véritable univers de marque et transmettre des valeurs positives**. “C’est la dimension humaine qui intéresse les abonnés, c’est le registre émotionnel qui va les faire réagir”, explique la spécialiste de *RestoConnection*. Les restaurateurs doivent également réussir à créer des passerelles entre le virtuel et l’établissement physique. Cela passe, par exemple, par des opérations spéciales, menées tous les trois ou quatre mois, avec la création de hashtags identifiables: concours de photos (pour surfer sur la tendance du food porn), appels à contribution (imaginer la nouvelle carte, une nouvelle recette...), énigmes, jeux, etc.

66 %

La proportion des internautes français qui utilisent les réseaux sociaux, en 2018.

Source: Statista, 2019.

74 %

Le taux de pénétration de Facebook en France, en 2018.

Source: Statista, 2019.

28 %

Le taux de pénétration de Twitter en France, en 2018.

Source: Statista, 2019.

Instagram, le plus populaire pour la gastronomie

Le réseau social Instagram, dans le giron du groupe Facebook, est devenu un canal marketing incontournable pour les restaurateurs. En février 2019, le chef français triplement étoilé Alain Passard, du restaurant parisien Arpège, a reçu le prix du meilleur compte Instagram lors de la première édition du World Restaurant Awards, organisée à Paris. Il propose en effet à ses 312000 abonnés une immersion dans son univers, notamment associée à son goût pour les produits de la nature. L'arrivée d'Instagram comme catégorie dans les concours de chefs à l'international montre à quel point **le réseau est devenu central dans la notoriété d'un restaurant**. Cela prouve aussi qu'il permet d'attirer des clients. En octobre 2018, le réseau annonçait d'ailleurs le lancement d'une nouvelle fonctionnalité: la possibilité de connecter au compte de son restaurant son système de réservation en ligne.

L'alimentation est omniprésente sur Instagram. D'après une étude réalisée en 2018 par Digimind, 7 % des internautes qui utilisent ce réseau partagent du contenu dédié à l'assiette et 38 % en regardent; 50 % des 18-24 ans partagent des photos de plats sur les médias sociaux, tandis que les adeptes de la gastronomie se connectent en moyenne 18 fois par jour sur Instagram. En 2018, **le hashtag #food a été posté plus de 200 millions de fois**. Ce chiffre n'inclut pas les autres hashtags de l'alimentaire comme #foodporn, #foodgasm ou encore #foodphotography.

LA CHAÎNE VIDÉO IGTV

Instagram connaît l'importance de la vidéo sur Internet. Il offre la possibilité de créer sa propre chaîne façon YouTube. C'est par exemple l'occasion pour les restaurateurs de diffuser un événement particulier organisé par leur établissement.

Source: RestoConnection, février 2019.

Le chef Juan Arbelaez considère Instagram comme un canal de communication efficace et **un moyen agile et transparent pour entretenir le lien avec la clientèle**.

"Il faut le faire de façon décomplexée", explique-t-il à *Neorestoration*. "Avant, on voulait aller dans des restaurants gastronomiques aseptisés. Aujourd'hui, les clients cherchent à se faire bousculer et les réseaux sociaux leur permettent de s'ouvrir à de nouvelles adresses sur la planète à une vitesse incroyable." FrouFrou, l'un de ses restaurants installé au sein du théâtre Édouard VII à Paris, partage des photographies soignées de ses plats Instagram. Il compte plus de 7000 abonnés. Avant l'ouverture du restaurant à l'automne 2018, l'équipe a travaillé sur la ligne éditoriale. "On est partis du profil du chef Juan Arbelaez, très spontané, avec une certaine légèreté", explique Louise Voisin, responsable communication et marketing de l'établissement. À côté des photos publiées, la typographie reprend une écriture à la main, illustrant des annotations drôles ou liées à la provenance des produits. Les enseignes de la restauration qui réussissent le mieux sur les réseaux sociaux sont **celles qui se servent de l'humour pour communiquer**, d'après *RestoConnection*. C'est le cas notamment de Bagelstein et de Brother's Crêpes & Café, qui n'hésitent pas à faire réagir leurs fans et followers par ce biais.

Depuis la création du restaurant FrouFrou, plus d'une centaine de posts ont déjà été publiés. La périodicité moyenne des publications est fixée à quatre posts par semaine, et même plus pendant certains événements comme les fêtes de fin d'année. Juan Arbelaez précise: "On a besoin d'un flux fort pendant les six premiers mois, donc on apporte pas mal de contenu. Plus tu en crées,

35 %

Le taux de pénétration d'Instagram en France, en 2018.

Source: Statista, 2019.

Food porn et réseaux sociaux

Le food porn est une tendance venue des États-Unis. Elle consiste à mettre en scène des plats culinaires pour les rendre particulièrement alléchants aux yeux des utilisateurs des réseaux sociaux. “Les réseaux sociaux élargissent l'espace de la convivialité”, explique Jean-Pierre Poulain, professeur de sociologie à l'université de Toulouse et spécialiste de la nourriture. “C'est d'ailleurs à cela que renvoie l'expression *food porn*”, que les internautes reprennent à leur compte dans leurs posts sur Instagram. “Dans ce mot, il y a l'idée d'un non-respect de la frontière entre le public et l'intime. Car le partage de la nourriture ne se fait pas avec n'importe qui.”

Les millennials sont des inconditionnels du food porn. L'intérêt de cette cible pour Instagram a poussé les restaurateurs américains à repenser leur offre. Certains construisent leurs plats pour qu'ils soient “instagrammables”. En clair, il s'agit de s'assurer que les produits sont beaux, le décor soigné, la lumière suffisamment abondante pour permettre aux clients des restaurants de réaliser de jolies photos. Ils vont même jusqu'à faire appel à des *food stylists* pour optimiser leurs dressages et faire exister leurs plats sur les réseaux sociaux.

Source : Les Échos, mars 2019 ; Le Monde, septembre 2017.

plus les gens regardent. Il y a une espèce d'addiction. Une fois que le concept sera enraciné avec ses habitués, il faudra garder une continuité, mais aussi avoir de nouveau un équilibre entre les posts dédiés aux restaurants.” L'objectif visé est avant tout **d'attiser la gourmandise des internautes**, mais aussi d'accroître la fréquentation de l'établissement.

Vecteur d'image, Instagram permet aux chefs de **communiquer sur leur engagement**, notamment en faveur de la protection de l'environnement et de la biodiversité. Juan Arbelaez se sert du compte Instagram de son restaurant grec Yaya, inauguré dans les Halles Secrétan à Paris en février 2019, pour militer en faveur de la protection du poulpe. Il a décidé d'arrêter de le cuisiner pendant la période de reproduction, entre avril et septembre, et a cessé de publier des photos de poulpes cuisinés sur Instagram. “Comme pour les légumes, il y a une saisonnalité dans les océans. Je passais 350 kg de poulpe par semaine. C'est une raison pour laquelle les clients viennent. Je me mets une balle dans le pied en enlevant cette recette, mais à travers mes réseaux, je transmets une information qu'ils n'ont peut-être pas”, se justifie-t-il.

Pour les gérants des restaurants parisiens Galliká, fast-foods grecs haut de gamme, **l'expérience**

client et l'image de marque se construisent largement sur les réseaux sociaux. Avec une page Facebook, un compte Instagram et même un fil Twitter, l'enseigne est présente sur les réseaux sociaux depuis 2015. Le digital tient une place prédominante dans la stratégie de communication des dirigeants, Julien Gantheret et Jean-Philippe Selle. “Pour nous, c'était indispensable d'être présents sur les réseaux sociaux car notre cible est connectée (18-35 ans, CSP et CSP+)”, expliquaient-ils en 2017 pour *Commerce magazine*. “L'expérience de marque ne se vit pas uniquement devant le comptoir mais commence sur Internet avec la recherche d'infos et de photos.” Comptant plus de 3300 abonnés, leur compte Instagram s'avère particulièrement stratégique. Dans le respect des codes couleur de l'enseigne (bleu et blanc), il montre principalement les produits, l'équipe et l'univers des restaurants. “Je l'ouvre 10 à 15 fois par jour. Facebook, une fois”, affirme Julien Gantheret. Instagram permet de mener des actions ciblées pour augmenter la notoriété du commerce selon des pratiques propres à ce réseau social (dépôt de likes, de commentaires, utilisation de hashtags...). Parallèlement, ils utilisent Facebook (plus de 1800 abonnés) pour communiquer sur la vie de la boutique et ses actualités, en organisant parfois des jeux concours.

Miser sur le marketing d'influence

Nouveaux vecteurs médiatiques, les influenceurs, qu'ils soient blogueurs ou actifs sur Instagram ou YouTube, sont devenus des prescripteurs dans leurs domaines. À ce titre, le marketing d'influence peut être envisagé dans le cadre de la stratégie de communication d'un restaurant.

Parmi eux, se détache un profil particulièrement intéressant pour les restaurateurs, comme l'indique *RestoConnection*. À la différence des influenceurs "stars" aux millions d'abonnés, **les micro-influenceurs comptabilisent un nombre d'abonnés plus modeste, mais généralement bien plus engagés**. Plus authentiques, plus abordables, ces derniers ont une façon bien à eux d'échanger avec leur audience de manière sincère et singulière. Selon Digimind, sur la base de chiffres d'une étude Markerly, les micro-influenceurs de moins de 1000 abonnés ont un engagement moyen de 8 %, contre 4 % pour ceux comptant 1000 à 10000 fans. Quant aux gros comptes de plus de 10 millions d'utilisateurs, le taux d'engagement chute à 1,6 %.

En privilégiant les micro-influenceurs, les restaurateurs choisissent la qualité plutôt que la quantité. **Ils peuvent ainsi attirer l'attention sur leur établissement**, car les micro-influenceurs sont capables de générer un taux d'engagement de 50 à 60 % supérieur à des comptes très populaires, tout en demandant un investissement moindre. L'activité d'influenceur ne constitue pas l'activité principale de ces micro-influenceurs. Ils sont

donc libres d'écrire, de poster, d'échanger ou de commenter. Cette liberté de parole explique aussi les excellentes relations avec leur communauté. Les restaurateurs ont tout à gagner à être mis en avant par ce biais puisque ce mode

8883

Le nombre d'entreprises du secteur hébergement-restauration proposant sur leur site des liens vers leurs pages sur les réseaux sociaux, en France, en 2018.

Source : Insee.

LE PARADOXE DE L'INFLUENCEUR

Pour séduire les millennials et la génération Z, les influenceurs sont plus que jamais présents au cœur des stratégies marketing en 2019. Stars des réseaux sociaux et d'Internet, ces nouvelles célébrités peuvent modifier les comportements d'achat de leur public uniquement via quelques recommandations et conseils. Pour les marques, il s'agit de relais puissants puisqu'un consommateur préfère suivre les conseils d'une personne plutôt que ceux d'une marque dans 92 % des cas. Pourtant, la mise en place d'un tel système crée un paradoxe : si les influenceurs ont du succès, c'est parce que pour leur public, ils sont "comme eux", ont les mêmes modes de consommation et restent "libres" de dire ce qu'ils veulent. Or, les marques paient bel et bien ces influenceurs pour qu'ils fassent la promotion de leurs produits. La notion d'indépendance disparaît et la méfiance peut grandir au sein de la communauté. En évoluant dans cet équilibre fragile, le marketing d'influence et les marques qui y ont recours restent exposés à un retour de bâton violent en cas de désaveu de l'influenceur par son public.

Source : Le Nouvel Économiste, mai 2019.

de communication se révèle beaucoup moins intrusif qu'une publicité traditionnelle.

Le défi le plus important à relever reste d'identifier les micro-influenceurs les plus compatibles avec l'image du restaurant. Les professionnels doivent observer leur quartier ou leur ville pour identifier des *foodistas* (fans de cuisine) connectés

qui obtiennent un nombre intéressant de "j'aime" et de commentaires à chaque fois qu'ils partagent une adresse, un plat ou une expérience. Pour convaincre ces micro-influenceurs de signer un partenariat, plusieurs options sont possibles :

- **Faire gagner un repas ou un bon d'achat**

Le concours reste l'une des formes les plus efficaces d'engagement d'une communauté sur les réseaux sociaux. Le restaurateur peut faire gagner un repas à une communauté d'abonnés, tout en animant le compte Instagram de l'influenceur.

- **Inviter l'influenceur dans l'établissement**

Une invitation à déjeuner ou à dîner pourra donner lieu à une publication Instagram ou un petit article sur un blog. L'idée n'est pas d'obliger l'influenceur à promouvoir le restaurant, mais bien à bénéficier d'un avis illustré et engageant sur l'expérience de restauration qu'il a vécue.

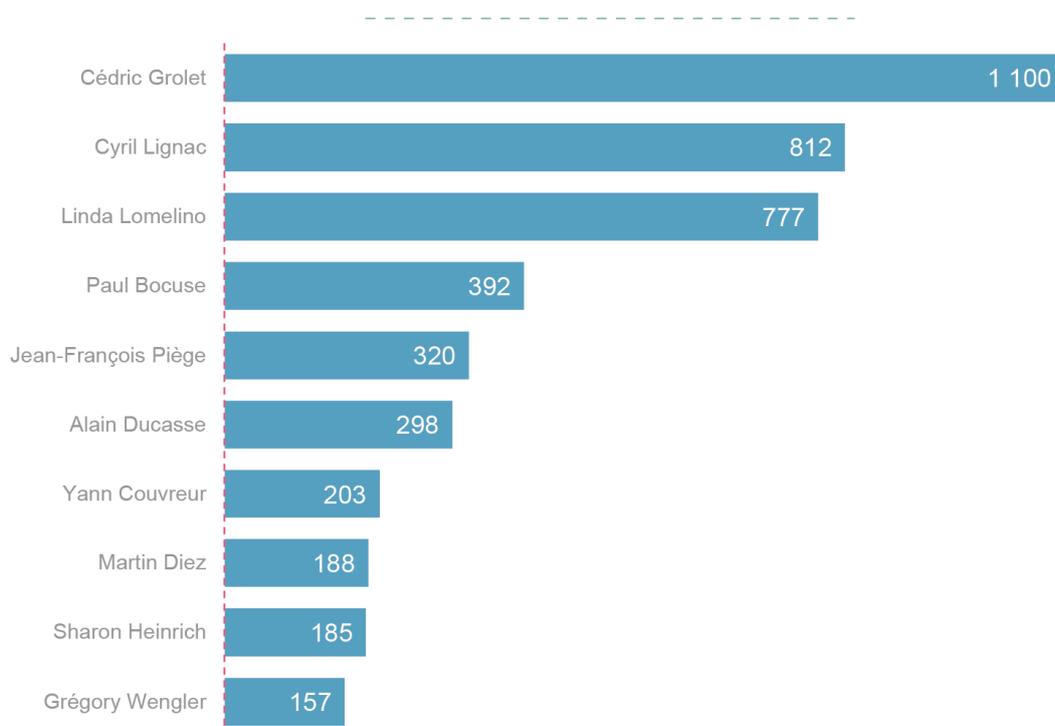
- **Lancer une campagne autour d'un hashtag lié à l'établissement**

En passant par une plateforme ou une agence spécialisée, les restaurateurs peuvent allouer un budget pour être relayés par différents micro-influenceurs et donc toucher de multiples communautés. Le hashtag choisi peut être le nom de l'établissement ou le concept qu'il propose.

- **Proposer un code réduction spécialement pour les fans d'un micro-influenceur**

Pour faire vivre leur communauté, de nombreux influenceurs proposent des réductions ou concours qui permettent à leurs fans de tester et de découvrir les produits et les adresses qui constituent l'univers du compte. Cela peut se révéler très efficace pour les restaurateurs qui veulent mettre en avant leur offre de commande en ligne ou de click and collect.

CLASSEMENT DES INFLUENCEURS DE LA CATÉGORIE "CUISINE" LES PLUS POPULAIRES SUR INSTAGRAM EN FRANCE, AU 18 FÉVRIER 2019, SELON LE NOMBRE D'ABONNÉS (en milliers)



Traitement IndexPresse. Source : InfluenceurDB

L'e-réputation face aux avis clients

Les avis en ligne se sont imposés ces dernières années, devenant une véritable aide à la décision. Aujourd'hui, 9 Français sur 10 les consultent avant de finaliser leurs achats, d'après WizVille, spécialiste de la gestion d'avis clients pour les entreprises. Parmi eux, **34 % se déclarent même plus sensibles à un avis positif qu'à une promotion**. Cette tendance impacte directement les réservations des restaurants.

Pour une clientèle de plus en plus connectée, laisser un avis à l'issue d'un repas dans un restaurant est devenu une pratique répandue. Et cela concerne tous les types d'établissements, du petit snack de quartier aux restaurants gastronomiques les plus prestigieux. Inciter les clients à déposer un commentaire et répondre à tous, surtout aux mauvais, est une stratégie gagnante pour tous les restaurateurs.

Il est essentiel **de contrôler sa présence sur les comparateurs en ligne et les sites de recommandations** tels que TripAdvisor, Yelp ou Foursquare, en modérant les commentaires et en surveillant sa réputation en ligne. L'e-réputation est, en effet, déterminante dans le secteur la restauration. Traduite en notes et en avis, elle concurrence les guides papiers et leurs critiques professionnels.

TripAdvisor a lancé la tendance

Créé aux États-Unis en 2000, TripAdvisor est l'un des sites les plus importants du tourisme mondial. Les avis publiés sur la plateforme pèsent lourd pour les restaurants, les hôtels et les attractions touristiques. Actif dans 49 pays, le site attire plus de 455 millions de visiteurs par mois et publie 630 millions d'avis. Les voyageurs se fient de plus en plus à la plateforme pour faire leur choix, en particulier quand ils se trouvent dans une ville ou un quartier qu'ils ne connaissent pas. "Même si vous ne tenez pas à y être, il suffit qu'un visiteur

du site souhaite mettre un avis pour que vous y figuriez", explique Thierry Neyens, président de la fédération professionnelle Horeca Wallonie, au service des professionnels belges de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés. Interrogé à l'été 2018 par le journal *Trends*, il poursuit: "Ce sont les visiteurs qui créent la page, pas le restaurateur ou l'hôtelier. Impossible de l'enlever." L'expert conseille aux restaurateurs de surveiller leur page TripAdvisor, de répondre aux avis négatifs quand cela se justifie et de mettre des photos de bonne qualité pour contrebalancer celles parfois peu flatteuses publiées par les clients, comme des assiettes entamées. "**Le pire est d'ignorer la page de TripAdvisor** et de ne pas prendre en considération ses commentaires car les clients, eux, les lisent", conclut-il.

Un inconvénient majeur, lié au système très ouvert prôné par TripAdvisor, est celui des faux avis. La plateforme a dû faire face à une polémique de taille avec la publication de commentaires écrits pas des confrères jaloux ou, à l'inverse, par les restaurateurs eux-mêmes qui rédigent ou font rédiger des commentaires un peu trop positifs. Les professionnels dénoncent surtout le fait que TripAdvisor **ne procède à aucune vérification des avis postés**. Le site précise toutefois que des filtres automatiques lui permettent de débusquer certains avis frauduleux.

Décliné en application mobile, TripAdvisor tire ses revenus des commissions versées par ses partenaires. Mais il ne joue pas le rôle d'agence de voyages. Il se limite à l'information et aux avis. Lorsqu'un

90 %

La proportion des Français qui consultent les avis en ligne avant de finaliser un achat ou une réservation, en 2018.

Source: WizVille.

455 millions

Le nombre de visiteurs du site TripAdvisor par mois, en 2018.

Source: Trends.

Témoignage d'un restaurateur critiqué

En 2016, Maurice Jégou, propriétaire de Tuk Tuk, un restaurant thaïlandais installé à Quimper, a été la cible de critiques acerbes d'un certain "Pedro Quimper", sur le site de recommandations TripAdvisor. "Voleur", "arnaqueur", des mots blessants et des insultes se déversent sur la page dédiée au Tuk Tuk. "Il y a des critiques positives et négatives auxquelles on répond. Certaines sont constructives, elles nous ont permis de modifier nos plages horaires par exemple. Mais je n'aime pas quand cela devient injurieux", confiait alors Maurice Jégou. Le restaurateur et d'autres de ses confrères visés tenteront de prendre contact avec ce troll informatique, sans succès. "On n'a que son pseudonyme, c'est ça le problème de TripAdvisor. Les gens mettent des commentaires et il n'y a aucun contrôle", regrette le professionnel. Et d'ajouter : "Même si TripAdvisor a tout effacé, le mal est fait : il y a des gens qui en rigolent mais aussi des clients qui ne viennent plus."

Source : blog de Zenchef, juin 2016.

internaute a fait son choix d'un hôtel ou d'un restaurant, un lien le renvoie vers un service de réservation comme Booking ou LaFourchette, ou bien vers le site de l'établissement. La revue *Trends* signale cependant que les commissions sur la réservation d'hôtels, sa principale source de revenus, commencent à stagner. Les géants de la réservation hôtelière comme Booking et Hotels.com ont désormais suffisamment de notoriété pour pouvoir se passer de la visibilité de TripAdvisor. Autre problème, **le site rencontre des difficultés à monétiser l'audience grandissante sur les appareils mobiles** qui représentent

35 % des visites du site. Son modèle économique étant fragilisé, TripAdvisor développe ses revenus hors hôtellerie, en misant davantage sur la réservation de tables de restaurants ou d'activités touristiques. En rachetant en 2014 la plateforme de réservation électronique de restaurants LaFourchette (The Fork), il avait déjà amorcé ce virage stratégique. Interrogé en 2017 par *Challenges*, Fabrizio Guilio, président Europe du Sud du géant américain de la réservation Expedia analysait : "Il existe deux grands modèles de sites de tourisme : le modèle média, celui des sites qui référencent les hôtels et sont rémunérés au clic, à chaque fois qu'ils amènent un internaute vers le site de l'établissement. Et le modèle business, où le site prend une commission sur les réservations qu'il vend lui-même. **TripAdvisor est en train de passer du modèle média au modèle business.**"

L'HOTREC, TRIPADVISOR ET LES RESTAURATEURS

Le 23 février 2016, l'Hotrec, la fédération européenne des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, a publié un communiqué avec TripAdvisor, dans lequel les deux intervenants condamnent la pratique des faux avis en ligne. L'organisation européenne se range derrière la profession pour un marché "juste et responsable" de la distribution en ligne.

Source : L'Hôtellerie Restauration, mars 2016.

Michelin Restaurants : exemple d'une modération réussie

Lors du lancement du site de réservation Michelin Restaurants, en 2013, de nombreux professionnels avaient exprimé leur inquiétude concernant les avis que les clients pouvaient poster à propos de leur établissement, comme l'indiquait à l'époque Nadine Lemoine, journaliste de *L'Hôtellerie Restauration*. Pour rassurer les restaurateurs, le site a mis en place un système de modération et **obligé les internautes à s'identifier, via un compte et des identifiants**, pour

RÉGLEMENTATION

UNE INFORMATION “LOYALE, CLAIRE ET TRANSPARENTE”

Entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018, le décret d'application issu de la loi pour une République numérique entend mieux encadrer les pratiques des sites Internet qui proposent aux clients de laisser leurs commentaires. Ainsi, l'article L111-7-2 du Code de la consommation qui découle de cette loi impose “une information loyale, claire et transparente sur les modalités de publication et de traitement des avis mis en ligne”. Il doit être notamment précisé si ces avis font l'objet d'un contrôle ou non, quelles sont les principales caractéristiques de ce contrôle s'il est mis en œuvre, la date de l'avis et ses éventuelles mises à jour. En cas de rejet de l'avis, les raisons doivent être motivées auprès du consommateur.

Source: L'Industrie Hôtelière, octobre 2018

pouvoir déposer leurs avis et leurs photos. Alain Cuq, directeur général de Michelin Travel Partner, explique: “Depuis le lancement, nous avons un comité de relecture et une charte de modération. Elle s'enrichit au fur et à mesure et nos règles sont plus poussées que les règles standards. Les internautes doivent être inscrits dans le système Michelin, indiquer la date du repas et rédiger un commentaire. Pas une simple note qui pourrait émaner d'un robot. Nous privilégions la qualité des avis à leur quantité.” La modération porte aussi bien sur les avis que sur les photos. Sur le site Michelin Restaurants, les photos postées par les internautes ne sont pas placées au même niveau, ce qui permet de les différencier. En cas d'avis ou de photos litigieuses, Michelin Restaurants promet d'être à l'écoute des professionnels. “S'il est prouvé que le restaurant était fermé à la date indiquée, nous supprimons l'avis. Lorsqu'il y a une forte suspicion, nous prenons nos responsabilités. Nous sommes très circonspects et concernés, et les professionnels sont ravis de notre réactivité”, conclut le directeur.

Comment faire face aux avis négatifs

“Il faut entendre les avis négatifs, plus décomplexés que dans la vie réelle, **comme une opportunité de s'améliorer**, et rester diplomate”, assure Géraldine Malet de *RestoConnection*. Il est important de ne pas laisser un commentaire négatif sans réponse. Cela donne le sentiment d'une fuite voire d'un

acquiescement implicite de la part du restaurateur. Dans l'hôtellerie, Agnès Schuber, cofondatrice de la société My-Hotel-Reputation affirme: “Quand cela arrive, mieux vaut répondre rapidement, s'excuser, affirmer que l'hôtelier est au courant du dysfonctionnement pour lequel on le blâme et qu'il a tout fait pour rectifier le tir dans l'heure. Cela enrayer la progression de la rumeur et démontre un certain professionnalisme et une remise en question, ce qui réduit drastiquement l'impact négatif de l'avis. À la rigueur, la situation pourra même se retourner contre l'émetteur du commentaire, qui passera pour un mauvais coucheur haineux déversant sa bile sur Internet.”

Souvent perçus comme des menaces, les commentaires ne doivent pas être subis mais suivis, contrôlés, orientés et exploités au mieux pour asseoir la réputation en ligne de l'établissement. Avant de répondre aux internautes les plus critiques, **il est important pour les professionnels d'étudier en détail les commentaires**: de qui viennent-ils? S'agit-il d'une personne qui a l'habitude d'écrire des avis, ou plutôt d'un compte nouvellement créé? Qu'est-il reproché exactement à l'établissement? Est-ce la première fois? Ces questions permettent de déceler les “vrais” avis et de savoir si un commentaire négatif est constructif et légitime. Les restaurateurs doivent écarter les commentaires haineux voire insultants ou les profils douteux pour se concentrer sur les autres. Pour calmer les esprits échauffés, et peut-être attirer de nouveau les clients insatisfaits, il est conseillé d'utiliser certaines astuces dans la rédaction des réponses:

- Bannir les réponses toutes faites ; au contraire, rédiger des messages personnalisés, par exemple en nommant l'interlocuteur par son prénom.
- Expliquer au client que son mécontentement a été compris.
- Apporter une solution au problème.
- Signer les messages.

Plusieurs start-up ont **développé des applications pour aider les professionnels de l'hôtellerie-restauration** à répondre aux commentaires et à réunir toutes les données les concernant. La solution Avis Vérifiés, par exemple, est spécialisée dans la récolte de ces évaluations. Elle traque les faux commentaires et permet aux professionnels de mieux maîtriser leur image. L'application permet d'envoyer aux clients un courriel contenant un questionnaire d'appréciation après leur visite

dans un établissement. Aujourd'hui, l'entreprise compte plusieurs milliers de clients parmi lesquels Sushi Shop, la Fnac, Voyages SNCF, AirFrance...

De son côté, Zenchef propose des solutions globales en matière de e-réputation. "Nous aidons nos clients à automatiser le processus de collecte d'avis auprès de personnes qui sont réellement venues dans le restaurant", explique Xavier Zeitoun, président de Zenchef, interrogé par le site *Business & Marchés*. L'entreprise propose **un outil de mesure de satisfaction client et de contenus**, à publier sur le site Internet du restaurant. "Nous luttons contre les faux avis en garantissant que les réservations ont été préalablement honorées. Cela permet aussi d'éviter que les consommateurs aillent publier des avis ailleurs. Nous créons également les sites Internet des restaurants si besoin", conclut Xavier Zeitoun.

L'IMPORTANCE DE SOIGNER SON SITE

Investir dans un site Internet engageant est toujours payant pour les restaurateurs. C'est la première vitrine que voient les futurs clients et qui leur donne envie de venir. Le site doit donc traduire l'esprit et les valeurs du restaurant et apporter du contenu différenciant par rapport à une simple fiche normalisée sur un site de réservation. Avoir un site solide et bien pensé permet également d'être mieux référencé sur Google. Ainsi, il est nettement plus facile d'apparaître en première position lorsque l'internaute tape le nom de l'établissement.

Source : CB Food Marketing, février 2018.

CONNAÎTRE SES CLIENTS POUR MIEUX LES SERVIR

La data au centre de la relation client

Les clients des établissements de restauration sont très sensibles aux services personnalisés et à l'attention que leur portent les professionnels du secteur en récompensant leur fidélité. Tel est l'un des résultats majeurs d'une enquête portant sur les souhaits des consommateurs dans le domaine de la personnalisation du service au Canada, menée par l'entreprise Open Table, spécialiste de la réservation en ligne pour la restauration en juillet-août 2016. Ziv Schierau, chef des comptes nationaux au sein d'OpenTable Canada, précise les possibilités offertes par le digital pour répondre à cette tendance: "La technologie permet aux restaurants et au personnel en salle d'aller au-delà de l'expérience traditionnelle, en offrant des attentions et des extras personnalisés à la clientèle." Le directeur du restaurant Alain Ducasse au Plaza Athénée, Denis Courtiade, témoigne sur le blog Zenchef en 2019: "C'est quand le client est parti que tout commence. Alors, on entreprend le travail d'archivage: on conserve l'addition, le menu, on note les préférences alimentaires." Le propriétaire de La Tour d'Argent, André Terrail, le confirme: "**Plus nous avons d'informations, plus nous pouvons fournir une expérience sur mesure à nos convives.**"

Les outils numériques dans la restauration se mettent donc aussi au service d'une meilleure gestion de la clientèle afin de **fidéliser les consommateurs dans un univers très compétitif**. Pour

atteindre cet objectif, récolter les bonnes informations se présente comme la clé d'une stratégie centrée autour d'une expérience client de plus en plus digitalisée. La numérisation du point de vente apparaît comme essentielle, en donnant la possibilité de collecter des informations en direct et de proposer des services personnalisés immédiatement. Ce dernier objectif constitue l'élément majeur d'une bonne gestion de sa clientèle.

LA PERSONNALISATION EN VOGUE

L'enquête de 2016 menée par la société Open Table donne les résultats suivants :

- 67 % des clients estiment que les restaurants devraient connaître leurs préférences pour le choix de la table (près d'une fenêtre, localisation particulière...) avant leur arrivée dans l'établissement.
- 60 % souhaitent que les employés du restaurant connaissent leur nom et 48 % leur boisson préférée.
- 93 % fréquenteraient plus volontiers un établissement qui tient compte de leurs préférences ou leur offre un accueil individualisé.

Source: hrimag.com, novembre 2016.

Les outils spécialisés de la relation client

Comme le précise un article de *Business et Marchés* en janvier 2019, même si les restaurateurs sont prêts à investir dans l'acquisition de nouveaux clients, il demeure toutefois **moins**

cher de fidéliser plutôt que d'acquérir de nouveaux consommateurs. Les méthodes de gestion relation client se mettent au service de cet objectif. La gestion de la relation client (GRC) – ou



customer relationship management (CRM) – se définit comme un ensemble d'outils, de méthodes et d'actions permettant à une entreprise de valoriser la relation avec sa clientèle et ses cibles potentielles, d'optimiser cette relation, de fidéliser ses clients et d'augmenter son chiffre d'affaires. Les outils de CRM/GRC permettent de **développer, automatiser et suivre la relation commerciale entre le restaurant et le client**. L'objectif est de mieux connaître ce dernier par l'intermédiaire des informations collectées et la constitution du fichier client.

La société Innovorder a développé un outil de gestion CRM destiné à aider les restaurants dans l'organisation de la constitution de leurs fichiers clients. Pour Romain Melloul, cofondateur de la start-up parisienne, la collecte de données et leur traitement permettra de totalement repenser les stratégies des restaurants. "La data aide les chaînes de restaurants sur plusieurs aspects." Il s'agit d'améliorer sa "connaissance des clients: fréquence de venue, habitudes de consommation, modes de consommation et canal de vente privilégiés. Cela permet aux restaurateurs de mieux définir les lieux d'implantation des points de vente et les canaux de distribution, de **mieux construire l'offre produit, de segmenter la base clients et créer des programmes de fidélité personnalisés.**"

Dans le même esprit, l'entreprise Keresys Restauration met en place une solution développée spécifiquement pour la relation client des restaurants. La société affirme couvrir toute la relation client, de la prise de réservation multicanale au suivi de la satisfaction client en passant par le marketing et la communication. Les logiciels de Keresys Restauration sont personnalisables et conviennent autant à un restaurant gastronomique ou une brasserie qu'à un fast-food. En ce qui concerne la gestion des fichiers clients, Keresys offre la possibilité de garder l'historique des clients, avec leurs préférences et leurs habitudes. La firme a développé une technologie permettant de classer les clients en fonction de leur importance et du chiffre d'affaires qu'ils génèrent. Ainsi, il est possible pour les professionnels de **personnaliser l'accueil des clients importants et d'être notifiés des clients indésirables**. La solution proposée par Keresys prend

LES INFORMATIONS QUI INTÉRESSENT LES RESTAURATEURS

- Identité du client.
- Numéro de téléphone.
- Adresse mail.
- Préférences du client.
- Fréquence des visites dans le restaurant.
- Montants dépensés à chaque visite.
- Avis du client en fin de service.
- Commentaires postés sur les sites d'opinion.

Source : L'Hôtellerie Restauration, janvier 2019.

également en charge l'envoi de SMS et de mails aux clients répertoriés afin de leur confirmer une réservation et de programmer des campagnes de publicité pour les événements et promotions du restaurant. En 2019, l'entreprise affiche 1 355 421 réservations auprès de 78 restaurants partenaires.

Via son cahier de réservation, le spécialiste de la digitalisation des restaurants Zenchef donne la possibilité aux restaurateurs de noter des informations sur chaque fiche client. Le client lui-même peut transmettre des renseignements supplémentaires lors de sa réservation. La société tend à **aller plus loin dans la personnalisation du service et la récolte d'informations**. Par l'intermédiaire de son nouveau dispositif, Zencall, lorsqu'un client appelle le restaurant pour faire une demande de réservation, la plateforme de Zenchef reconnaît l'auteur de l'appel et affiche toutes ses informations à l'écran (nombre de réservations passées, avis, contre-indications...). Le formulaire de réservation se remplit automatiquement, les informations étant déjà enregistrées. L'entreprise donne la possibilité d'exploiter pleinement son fichier client grâce à l'envoi automatisé de newsletters personnalisées et/ou des campagnes SMS. **Il est désormais possible pour les restaurants de communiquer de manière ciblée** à propos des nouveautés du restaurant (un nouveau plat sans gluten pour les personnes concernées par exemple). Le fichier client doit permettre des suggestions et des services personnalisés. Par exemple, le restaurant GAÏA à Narbonne, a utilisé son fichier client Zenchef, afin d'inviter des

clients amateurs de vin rouge à une soirée dégustation, dans le but de choisir les vins qui seront ajoutés à la carte, dans une section "la sélection de nos clients". Ainsi, en utilisant les informations collectées lors des dernières visites et en impliquant directement ses clients dans le processus de décision, l'enseigne utilise pleinement les

outils numériques à des fins de fidélisation de sa clientèle la plus investie.

Dans la même lignée, le géant de la réservation en ligne LaFourchette, via son dispositif LaFourchette Manager, déploie des solutions similaires de gestion de restaurants avec une base de données clients.

Les étapes digitalisées de l'expérience client

La gestion de la relation client n'est qu'une brique d'un dispositif plus large qui doit mener vers la constitution d'un fichier client complet. **Toutes les étapes doivent être pensées pour récolter des informations et mieux connaître ses clients.** Dans un objectif de fidélisation, des stratégies sont déployées par différents acteurs afin d'aider les restaurateurs dans leur démarche. L'objectif est de **proposer une offre individualisée à valeur ajoutée à chaque étape du cycle d'achat**: avant la vente, pendant la vente, au niveau du service client et après la vente.

L'entreprise Guestonline propose un module de réservation en ligne qui permet de collecter des données pour constituer un fichier client précis, dès le moment de la réservation. Comme l'explique un article de *L'Express* de septembre 2017, un questionnaire permet aux restaurateurs de recueillir des renseignements pour mieux connaître sa clientèle (préférences alimentaires, allergies, sans gluten, vegan). Avec ce système, l'application assure en moyenne **une augmentation de 20 % du chiffre d'affaires aux restaurateurs**. Améliorer et personnaliser ses services nécessite une bonne connaissance de ses clients, mais aussi un travail d'anticipation rendu possible par les fichiers clients. Lors des réservations, l'application QEAT ("Qui est à table") **analyse toutes les données des clients** qui ont réservé, afin de fournir des informations sur les différents profils gastronomiques. Ces données sont mesurées et analysées grâce à un système de scoring pour donner la possibilité aux restaurateurs d'anticiper le service aux différents clients. "Il existe bon nombre d'applis et plateformes Internet

permettant au client potentiel de tout savoir sur son futur restaurant. QEAT s'inscrit dans cette continuité en permettant aux établissements de savoir, eux aussi, qui sont leurs hôtes, avant même qu'ils ne s'installent chez eux", explique Stéphane Riss, cofondateur de l'application.

La digitalisation des points de vente donne également la possibilité aux restaurateurs de déployer des solutions pour récupérer des informations et enrichir leurs fichiers clients. La

LES CHIFFRES CLÉS DE LA FIDÉLISATION CLIENT EN RESTAURATION

- 10 % des clients, les plus fidèles, représentent 90 % des profits.
- Un client satisfait en parle à 3 personnes.
- Un client mécontent en parle à 10 personnes.
- Un client très mécontent en parle à 20 personnes.
- Recruter un client coûte plus cher que de le fidéliser.
- Reconquérir un client mécontent coûte douze fois plus cher que de le fidéliser.
- 5 % d'augmentation de la fidélité augmente les profits de 15 à 35 %.

Source: L'Hôtellerie Restauration, janvier 2019.

start-up TastyCloud, qui se positionne sur des solutions de digitalisation des commandes en salle via des tablettes numériques, propose également des solutions en back-office. En rendant possible la récupération des informations liées à la commande, la technologie développée par la jeune entreprise donne l'opportunité de constituer un fichier clientèle enrichi qui permet d'optimiser les actions de fidélisation. La société Cuddl'up, spécialisée dans les solutions digitales en restaurant, développait également un outil d'analyse des informations récupérées au moment de la commande, afin de parvenir à une meilleure connaissance du client. Elle a été intégrée début 2019 par TastyCloud. Aux côtés des prestataires de services externes, **certaines enseignes déploient leur propre solution en interne.** L'enseigne Domino's Pizza, par exemple, a lancé fin 2017 "Commande Express", qui permet à ses clients de passer commande en ligne, mais surtout d'enregistrer leurs préférences et de bénéficier d'offres spécifiques avant la validation de leur commande. Si la réservation et la commande sont des moments précieux pour la collecte d'informations, **la numérisation du système d'encaissement apparaît comme un enjeu majeur dans la gestion de la relation client.** Intégrer les systèmes de caisse dans le système d'information des établissements devient de plus en plus incontournable en restauration. En effet, le moment de l'encaissement permet de récupérer les commandes du client, ses avantages fidélité et de constituer un fichier riche sur chacun. De plus en plus dématérialisé, le paiement se fait désormais à l'aide de tablettes ou de smartphones. Bernard Boutboul, président chez Gira Conseil, insiste dans un entretien pour *RestoConnection* de juin 2018: "Les restaurateurs quels qu'ils soient ont tout intérêt à adopter et proposer le paiement par mobile. Non seulement cela les libère d'une tâche inutile et chronophage, mais cela leur permet en plus de collecter de la bonne data." L'expert en profite pour commenter une expérience personnelle survenue dans un restaurant californien en 2016, au sein duquel son adresse mail lui a été demandée au moment de l'encaissement: "Ce restaurant en Californie a tout compris: pour chaque client qui sort, il a une adresse mail, il sait qui est le client, ce qu'il a mangé, le jour où il est venu, combien il a dépensé,

combien ils étaient à table... Ça, c'est de la vraie bonne data!" Bernard Boutboul met en garde les restaurateurs qui n'utilisent pas de solutions digitalisées pour constituer leur fichier client. Selon lui, la carte de fidélité, souvent proposée dans ces établissements, n'est pas suffisante: "Si je n'ai pas de carte de fidélité, tu ne sais rien de moi! Même McDonald's n'a que 12 % de ses clients qui sont encartés, il y en a donc 88 % sur lesquels ils ne savent rien."

Pour l'enseigne Del Arte, spécialiste de la restauration italienne, le digital est jugé prioritaire et fait partie intégrante de la politique du groupe. En décembre 2016, l'entreprise a dévoilé sa nouvelle stratégie digitale, conçue pour mieux répondre aux besoins des clients mais aussi mieux les connaître. Elle a investi cinq millions d'euros pour se doter d'un système de caisse ouvert, avec le logiciel TCPOS, leader mondial de la fourniture dans le secteur des Technologies de l'Information pour les marchés de la restauration et de la vente de détail. L'entreprise a également intégré la solution de commerce multicanal Hybris, de la société Oxalide, spécialisée dans la gestion des plateformes de vente en ligne et la communication clients, afin de développer son référentiel clients. Pour aller plus loin, elle a aussi déployé une solution CRM (*Customer Relationship Management*) et de marketing distribué avec Splio, spécialiste de la digitalisation au cœur des stratégies omnicanales. L'expérience digitalisée du client se poursuit ensuite après la sortie de la salle lorsqu'il a la possibilité de **rester en contact avec le restaurant via une application dédiée.** Comme le précise *Les Échos* en décembre 2018, les applications mobiles dédiées apparaissent comme pratiques pour les restaurateurs (facilité d'installation, notifications, sans obligation de création d'un site Web) et sont devenues un outil de référence pour fidéliser les clients. Elles donnent la possibilité au restaurateur de développer une relation privilégiée avec ses clients. Il est possible de consulter les offres de l'établissement chaque jour et de bénéficier de programmes de fidélité ou de promotions en fonction des préférences des consommateurs fidèles. Ainsi, la société Agencys propose aux restaurants de créer leur propre application, mettant en avant le fait que 65 % des Français commandent dans les restaurants via une application

mobile. L'entreprise leur offre la possibilité de mettre en place une interface qui leur ressemble et qui permet d'envoyer des notifications régulières, de réserver en ligne, de mettre en place

un service de carte de fidélité dématérialisée, de faire bénéficier ses clients de réductions spéciales et même de payer en ligne.

Récolter l'avis de ses clients

Afin de perfectionner ses services et connaître le ressenti de ses clients, récolter leur avis est une étape cruciale dans la collecte des informations pour le restaurateur. Le spécialiste Zenchef a inclus dans son offre une fonctionnalité permettant d'envoyer les demandes d'avis de manière automatique, après la visite du convive au restaurant. De manière ludique et rapide, il est possible de laisser un commentaire public, ainsi qu'un commentaire privé. Le client peut décrire son expérience dans le restaurant en choisissant des propositions dans une sélection de mots-clés. L'entreprise finlandaise HappyOrNot a elle aussi développé un concept permettant de mesurer le taux de satisfaction des clients grâce à un système intuitif (pensé autour de quatre smileys). Selon

La Gazette officielle du tourisme, en juin 2018, un client déçu consomme moins et peut abandonner la marque, et aussi affaiblir la réputation de l'enseigne en partageant une mauvaise expérience. **Le moment de l'encaissement apparaît comme un bon moment pour vérifier le niveau de satisfaction du client.** Grâce à la numérisation de ce système, des acteurs comme Scoreway se sont positionnés sur ce secteur. L'entreprise a développé un outil permettant au moment où le client règle par carte bancaire, de donner un avis (mauvais, passable ou bien). L'écran lui donne ensuite la possibilité de gagner une réduction sur son repas en acceptant de répondre à quelques questions, un autre moyen pour le restaurant d'enrichir sa base de données clients.

LA PERSONNALISATION DES PLATS, OUTIL DE FIDÉLISATION

Selon un article de *theforkmanager.com*, blog du spécialiste de la réservation en ligne LaFourchette, le plat est l'élément le plus personnalisable de l'expérience en restaurant. Par exemple, de plus en plus de restaurants à hamburgers proposent à leurs clients de choisir le type de pain, de viande et d'ingrédients complémentaires. Intégrant pleinement ces pratiques, le restaurant Big Ferdinand à Paris a adopté le slogan suivant : "L'atelier du hamburger". Créée il y a 15 ans, l'enseigne Les Frères Toqués, à Nantes, propose de convier les clients à confectionner leurs menus. Elle allie personnalisation du service et une meilleure connaissance de sa clientèle. Tous les mois sur Facebook ou au restaurant, les consommateurs fidèles votent parmi un ensemble de plats proposés par l'équipe afin que certains se retrouvent sur la carte du restaurant le mois suivant.

La personnalisation des repas connaît cependant des limites qui empêchent son déploiement dans de nombreuses enseignes, notamment en fast-food. Lorsque McDonald's a tenté de lancer la personnalisation de ses burgers en Australie, certains clients ont commandé des sandwiches composés uniquement de salade, ou de pain, voire sans aucun ingrédient. Le géant américain a donc réduit sa formule de personnalisation, permettant uniquement de retirer certains éléments des menus.

Le digital remet l'humain au premier plan

La transition digitale touche l'ensemble des secteurs économiques. Elle a pour conséquence directe de modifier les attentes des clients, qui deviennent plus exigeants. Mais pour les restaurateurs, le numérique doit rester avant tout un outil, au service d'un enjeu plus grand que les innovations technologiques, à savoir la satisfaction client. Ainsi, le défi des professionnels est de répondre aux aspirations de leur clientèle, tout en prenant en compte les enjeux opérationnels de leur restaurant. Proposer des plats et un service de qualité ne suffit plus. Il faut offrir une réelle expérience au client tout au long de son parcours en lien avec le restaurant. Dans ce contexte, **des concepts innovants sont nés, avec de belles réussites.**

C'est le cas de l'enseigne Brut Butcher, créée en 2015 par la famille d'artisans-bouchers Despinasse, qui propose un concept de restauration hybride, mi-boucherie, mi-fast-food. Plus qu'un outil, le digital fait partie intégrante de l'ADN de l'enseigne, souligne *RestoConnection*. Prise de commande, paiement, gestion des stocks ou du personnel : **l'ensemble de la chaîne est informatisé et connecté**, pour un gain de temps et de contrôle côté personnel, et une meilleure expérience côté clientèle. Par exemple, lorsqu'un client passe commande depuis l'une des bornes mises à sa disposition, celle-ci est transmise en temps réel en cuisine. La matière première est alors automatiquement déstockée et, si besoin, automatiquement ajoutée aux commandes fournisseurs. L'enseigne est également très présente sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram. Elle propose d'ailleurs, dans certains de ses établissements, un compteur de like qui se déclenche automatiquement à chaque nouveau fan gagné. Cet objet ludique et connecté amuse les clients, mais surtout, il leur rappelle la présence en ligne de la marque.

Aux yeux des experts, la maîtrise du digital apparaît comme une condition indispensable pour réussir dans la filière restauration. Mais si cet enjeu est largement, et plutôt facilement intégré

par les grandes chaînes de la restauration évoluant dans des milieux très urbanisés, **il est plus difficile pour les petits restaurants installés dans les zones rurales, de suivre les tendances.** Disposant de moyens financiers nettement plus réduits, ces restaurants de campagne n'ont pas forcément intérêt à investir dans des équipements connectés pour moderniser leurs salles. Bien souvent, cela ne correspond pas au public visé ni au type de restauration proposé par ces établissements. En revanche, sur le Web, **ils peuvent bénéficier de la même visibilité que leurs confrères des villes.** Ils parviennent ainsi à doper leur fréquentation, à moindre coût, avec l'installation de bornes de commandes par exemple. Ils peuvent aussi utiliser Internet pour communiquer et gagner en attractivité. Le digital permet aux restaurateurs qui s'équipent d'un site ergonomique, *responsive* et bien référencé de rendre leur établissement et leurs prestations visibles par le plus grand nombre ; l'ajout de plusieurs langues s'avère très important lors de la saison touristique. D'autres pistes numériques peuvent également être testées par des restaurants de village, comme l'envoi de courriers électroniques pour présenter un nouveau plat, introduire un nouveau chef, annoncer une soirée à thème, etc.

Les entreprises qui vendent des logiciels clés en main aux restaurateurs comme Zenchef affirment que la digitalisation est accessible à tous les types d'établissements, même les plus petits. Elles misent sur des solutions ergonomiques et faciles à utiliser. Mais cela reste un coût pour les indépendants qui ne disposent pas tous du budget nécessaire. "Malgré une appétence de plus en plus forte pour les outils digitaux, **les contraintes de temps et de budget demeurent des freins importants** à l'adoption massive de ces solutions par la majorité des restaurateurs", indique Xavier Zeitoun, le PDG de Zenchef. De plus, **il existe des inégalités numériques entre les professionnels** à prendre en compte. "La nouvelle génération de chefs est née avec le digital et est à l'aise avec ses usages, lui permettant d'atteindre ses clients rapidement",

explique Jean-Sébastien Bompoil, cofondateur de l'Atelier des Chefs, société française qui propose des cours de cuisine en ligne sur abonnement. À l'inverse, les restaurateurs âgés de plus de 50 ans sont globalement plus lents à adopter les nouvelles technologies, explique Xavier Zeitoun.

Dans ce contexte, se pose la question de savoir si les restaurateurs les moins connectés pourront survivre à la digitalisation, s'ils seront obligés de se moderniser ou s'ils peuvent jouer sur d'autres atouts, comme **la place centrale de l'humain dans leur concept**. En avril 2019, le studio de design montréalais Lambert & Fils a travaillé avec son homologue milanais DWA Design Studio sur un café éphémère installé pour six jours à l'occasion de la semaine du design à Milan. Le Caffè Populaire a ainsi organisé des dîners tout au long de la semaine dans un espace célébrant la gastronomie raffinée plutôt que les technologies numériques. "C'est anti-digital, parce que nous voulions que les gens se parlent, et se réunissent autour

de la nourriture [...] plutôt que d'être simplement sur leurs ordinateurs et de prendre des photos", a expliqué Frederik De Wachter du studio DWA au site d'architecture *Dezeen.com*. Il poursuit: "Nous voulions rendre cette atmosphère très détendue sans ajouter la pression d'être numérique, de sorte que vous ne trouverez pas d'écrans dans cet espace."

Si le digital apparaît clairement comme une opportunité, le challenge pour le restaurateur est de proposer un service adapté à ses clients sans pour autant grever sa rentabilité. La différenciation ne passe plus seulement par l'assiette, **elle s'opère de plus en plus au-delà du menu**. L'objectif est de poser les bases d'une restauration où le numérique occupe une place prépondérante sans que cela dégrade la relation de confiance avec les consommateurs. Plus encore, le digital permet de replacer l'humain au cœur de la chaîne de valeur.

2019-2020 : LA DIGITALISATION S'ACCÈLÈRE

La livraison de repas dopée par la crise

Un marché à un niveau record en 2020

Avec un chiffre d'affaires estimé à 4,9 milliards d'euros par Food Service Vision, **le marché français de la restauration livrée a atteint un niveau record en 2020**. Entre 2018 et 2020, ce dernier a enregistré un bond de 47 % selon le cabinet d'études et de conseil spécialisé dans la consommation hors domicile, soit l'équivalent de près de 1,6 milliard d'euros supplémentaires sur la période. En l'espace de deux ans, **la part de marché de la livraison dans la restauration hors domicile a bondi de huit points en valeur pour atteindre 14 % en 2020**. Sur la seule année 2020, cette dernière a doublé, à la faveur des répercussions de la crise sanitaire de la Covid-19.

+ 47 %

La croissance
du chiffre d'affaires
du marché de la livraison
de repas en France
entre 2018 et 2020.

Source: Food Service
Vision

Selon les données communiquées par le cabinet, 25 % des établissements de restauration à table (par opposition avec les établissements de restauration rapide) proposent désormais la livraison à domicile. **46 % des Français ont par ailleurs eu**

recours à la livraison de repas en 2020, contre 40 % en 2019. La proportion de consommateurs réguliers effectuant au moins une commande par semaine a augmenté, passant d'un acte sur trois début 2020 à un acte sur deux en moyenne au troisième trimestre 2020. Si ces proportions s'avèrent élevées, ces dernières doivent être nuancées compte tenu de la conjoncture inédite du secteur de la restauration dans sa globalité, notamment à table. "Cette proportion [part de marché] tient pour partie au fait que les longs mois de fermeture du service en salle ont lourdement fait chuter les ventes globales", explique la journaliste Clotilde Briard dans le journal *Les Échos* en mars 2021. "Mais la progression n'en est pas moins réelle", ajoute-t-elle. "Certains acteurs de la livraison ont gagné deux à trois ans dans leur plan de développement", constatait François Blouin, fondateur de Food Service Vision.

La réouverture des restaurants au sortir du premier confinement n'a pas altéré l'engouement des Français pour la restauration livrée. "Pour la restauration à table en particulier, il est clair que le besoin de maintenir une activité coûte que coûte a accéléré le déploiement de la livraison. Il est intéressant de constater que ces nouveaux canaux de vente ont continué à fonctionner en parallèle du service à table lors de la réouverture estivale et constituent un moyen de maintenir une source de revenu salvatrice pendant ce deuxième confinement", fait remarquer Maria Bertoch, Experte Foodservice France chez NPD Group.

Selon le bilan des huit premiers mois de l'année 2020 communiqué par le cabinet d'études, les livraisons ont encore augmenté de 34 % en nombre de visites durant les trois premiers mois

de réouverture des restaurants (juin, juillet et août 2020). D'après NPD Group, le poids des commandes livrées est par ailleurs passé de **1 % pour la restauration à table avant mars 2020 à 8 % entre mars et octobre 2020**.

Si la crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur du développement du marché, celui-ci s'avèrait-déjà marqué avant crise. Selon François Blouin, président de Food Service Vision, la croissance solide enregistrée ces dernières années est éga-

lement de nature structurelle. "L'essor de la livraison est aussi lié à des phénomènes structurels. Parmi eux se trouvent le télétravail, le renforcement des millennials dans la population active, le fort intérêt des investisseurs, la densification du maillage des plateformes, et leurs stratégies de fidélisation", souligne-t-il dans un article publié en avril 2021 dans le magazine *B.R.A Tendances Restauration*.

Des recrutements massifs de nouveaux clients

La livraison : une alternative plébiscitée

Tendance fortement accélérée par le contexte inédit de crise sanitaire, **le nombre de restaurants proposant un service de livraison de plats au domicile des particuliers s'est sensiblement accru en 2020 en France**.

L'analyse des données communiquées par les trois plateformes leaders du secteur (Uber Eats, Deliveroo et Just Eat) fait état de quelque 20 000 restaurateurs recrutés en 2020 pour ces seuls trois intervenants. Jérôme Gavin, directeur international de la marketplace Just Eat, affirmait dans un article publié en août 2020 dans *Le Figaro*, que 2 000 restaurateurs français avaient ainsi rejoint son portefeuille clients pendant le confinement du printemps. De son côté, Deliveroo mentionnait, dans un communiqué de presse publié en juillet 2020, 3 000 nouveaux restaurants et épiceries de quartier supplémentaires recrutés depuis le début du confinement, dont environ la moitié en région parisienne. Enfin, le leader en ce qui concerne le parc de restaurants affiliés Uber Eats a vu son portefeuille de clients professionnels s'étoffer de 5 000 restaurants environ sur l'ensemble du premier semestre 2020.

Pour ces acteurs, **le milieu de période du premier confinement du printemps 2020 s'est avéré un moment charnière**. Face aux conséquences financières des fermetures des établissements non essentiels, davantage de restaurateurs

français proposant un service en salle se sont orientés vers d'autres solutions telles que la livraison sans contact ou la vente à emporter (VAE) sans commission dans le but de maintenir un certain niveau d'activité et de limiter leurs pertes financières, assurant ainsi leur survie. "La livraison et la VAE ont permis à beaucoup de restaurants de maintenir un seuil d'activité pendant les périodes de fermeture liées à la crise sanitaire", explique Florence Berger, directrice associée chez Food Service Vision dans un article publié en mars 2021 dans la revue *B.R.A Tendances- Restauration*. "Elle a permis à nombre de restaurateurs de résister, de maintenir leurs équipes, voire d'accélérer des mutations en cours ou en projet" fait remarquer Food Service Vision.

20 000

Le nombre estimé de restaurants supplémentaires recrutés par les trois leaders de la livraison de repas à domicile en 2020.

Source : IndexPresse.

La crise sanitaire : une opportunité pour de nouveaux consommateurs

La forte croissance enregistrée pendant l'année 2020 par les acteurs du secteur de la livraison de repas à domicile s'explique avant tout par **l'augmentation du nombre de nouveaux clients sur les plateformes de commandes en ligne**. "10 % des clients de la livraison étaient des nouveaux utilisateurs en 2020 ; ce qui prouve que l'on assiste à la généralisation de ce service", affirme Florence Berger, directrice associée chez Food Service Vision, dans un article publié en mars 2021 dans *B.R.A Tendances Restauration* à l'occasion de la publication de la seconde édition de la *Revue Business Livraison* du cabinet.

Un sondage réalisé au mois de juillet 2020 auprès de 9 400 personnes par le panéliste Nielsen met en évidence **l'arrivée de nombreux néo-consommateurs durant la période charnière du confinement**. D'après les résultats de l'enquête, la proportion de Français déclarant avoir utilisé une application de livraison de repas à domicile au moins une fois pendant le confinement a doublé, passant de 6 % au mois de décembre 2019 à 12 % en juillet 2020.

Si les consommateurs se sont avant tout tournés vers la livraison pour "se faire plaisir" ou "se simplifier la vie", force est de constater que **les préoccupations sanitaires liées au contexte de pandémie de Covid-19 ont joué un rôle majeur**. Selon le sondage réalisé par le cabinet Nielsen, le motif sanitaire (éviter les files d'attente et limiter ainsi les temps de contact) occupait durant le confinement le deuxième rang des raisons invoquées par les sondés avec 26 % des réponses (24 % après le déconfinement). Une enquête réalisée par l'institut IFOP pour la plateforme Just Eat à la fin de l'été 2020 confirme ce constat. Selon cette dernière, se faire livrer son repas s'est révélé être une solution pour limiter les risques de contamination pour 45 % des répondants. Ce ratio a même atteint 62 % pour les 18-24 ans et 55 % pour les 25-34 ans.

À l'accroissement de la population de consommateurs réguliers s'est ajouté en 2020 un **élargissement de la clientèle**. "La crise sanitaire est un révélateur de tendances. Certaines personnes ont testé la livraison pendant le confinement et changé leurs habitudes. Elles sortent moins", explique Maria Bertoch, expert Foodservice France chez The NPD Group dans un article publié en septembre 2020 dans *Le Figaro*. Selon Florence Berger de Food Service Vision, la "livraison séduit désormais des classes d'âges plus élevées, avec une forte hausse chez les plus de 35 ans". Jérôme Gavin, directeur international de Just Eat confirme cette tendance. "Un nouveau type de consommateur est arrivé sur notre plateforme, des gens souvent âgés de plus de 40 ans et dont le panier était supérieur avec un taux de répétition élevé", indique-t-il dans un article publié en août 2020 dans *Le Figaro*. De son côté, Damien Stéffan, responsable de la communication chez Deliveroo, mentionne "des familles et davantage de clients sur le déjeuner" dans un article paru en février 2021 dans *Le Parisien*.

L'augmentation du nombre de clients de services de livraison de repas à domicile observée en 2020 s'est accompagnée d'une **progression de la proportion d'utilisateurs réguliers** (au moins une commande par semaine). Selon Food Service Vision, cette dernière s'élevait désormais 50 % en 2020. En parallèle, la satisfaction moyenne des utilisateurs est jugée "bien meilleure qu'en 2018" selon Florence Berger de Food Service Vision.

10 %

La proportion
de nouveaux clients
de service de livraison
de repas à domicile
en France en 2020 .

Source : Food Service
Vision

La digitalisation de l'achat et du paiement se généralisent

+ 20 points

La croissance des commandes de repas livrés effectuées via les plateformes en France en 2020.

Source : Food Service Vision

La suprématie des plateformes se renforce

En 2020, les grandes plateformes de commande en ligne de repas en livraison à domicile telles qu'Uber Eats, Just Eat et Deliveroo, ont été les principales bénéficiaires du regain d'engouement des consommateurs français pour la restauration livrée. Elles ont, en outre, consolidé leur leadership sur le marché. Selon la *Revue Business Livraison 2021* publiée par le cabinet d'études Food Service Vision, **70 % des commandes ont ainsi transité par les plateformes de livraison sur l'année 2020, soit une croissance de 20 points sur un an.** Selon le cabinet, la notoriété des deux leaders Deliveroo et Uber Eats a par ailleurs quadruplé en deux ans, dépassant celle de la plupart des chaînes historiques du secteur. "Les agrégateurs ont été un levier pour accélérer la rencontre de l'offre et de la demande", résume Florence Berger dans un article publié en avril 2021 dans le magazine *B.R.A Tendances Restauration*.

Le smartphone, premier support digital de commande

Reflet de la digitalisation de la restauration livrée, le smartphone s'imposait en 2020 comme le premier support de commande. Selon Food Service Vision, 36 % des repas livrés ont été commandés grâce à ce support en 2020, contre 32 % pour le téléphone. En 2018, 28 % des commandes avaient été passées par l'intermédiaire d'un mobile d'après ce même cabinet d'études. Selon ses analystes, la **généralisation de l'usage du smartphone a notamment contribué à rendre le service de livraison plus simple, immédiat et flexible** avec la multiplication des applications mobiles de services de livraison. Parallèlement, les actes d'achat des consommateurs se sont progressivement digitalisés avec le déploiement à grande échelle du paiement en ligne. Dans un communiqué de presse publié mi-décembre 2020, le cabinet d'études NPD Group avait mis en évidence la forte évolution des commandes en ligne via une application, Internet ou un menu board. Selon les données communiquées par NPD Group, ces dernières ont notamment progressé de 1 % à 7 % entre janvier et octobre 2020. .

36 %

La proportion de repas livrés commandés par smartphone en France en 2020.

Source : Food Service Vision

Une percée des restaurants et des marques virtuelles

Le concept de dark kitchen se déploie à grande échelle

En France, le boom des créations de dark kitchen observé depuis 2018 constitue l'une des principales évolutions témoignant de l'accélération de la digitalisation du secteur restauration. Le développement du concept de cuisines fantômes s'est d'ailleurs fortement accentué avec l'essor de la livraison de repas à domicile et la pandémie de la Covid-19. "Le nombre de dark kitchens s'est considérablement étoffé fin 2020" constate François Blouin, directeur du cabinet Food Service Vision, dans un article publié en février 2021 dans *Le Figaro*. "Elles sont désormais près d'une centaine en France" estime-t-il.

Cette augmentation du nombre de cuisines fantômes en activité dans l'Hexagone a initié un mouvement de création de marques virtuelles de restauration ne proposant leurs produits qu'en livraison (et parfois en vente à emporter avec borne et fenêtre de retrait). Selon les données communiquées par le magazine *B.R.A Tendances Restauration*, les plateformes de livraison re-censaient en 2020 quelque 4 500 marques virtuelles.

2 200

Le nombre de restaurants physiques exploitant une ou plusieurs marques digitales en France à fin 2020.

Source: Food Service Vision

TROIS GRANDES CATÉGORIES DE "DARK KITCHEN"

- "Dark kitchen" originelles.

Des marques virtuelles sont créées pour n'exister qu'en livraison. C'est le modèle de Not So Dark, Smart Kitchen, Dark Kitchen, Aloha Burger, Mame Kitchen, etc.

- "Dark kitchen" hybrides.

À mi-chemin entre les Dark Kitchen ne recevant aucun public, et les restaurants classiques, elles proposent des plats à emporter. C'est le modèle de Dumplin Queen, Flower Food, In My Belly, etc.

- "Dark kitchen" de chef.

Leur carte n'étant pas toujours adaptée à la livraison, elles créent une nouvelle marque dédiée et accèdent au marché de la livraison. C'est le modèle Editions de Deliveroo, de Street Lab ou encore de Taco Mesa de Beatriz Gonzales.

Source: Zepros

Plus de 2 200 établissements réels auraient déjà lancé un tel concept en ligne. Selon la revue spécialisée *Snacking*, Deliveroo comptait environ 500 dark kitchen en 2020. Son rival Uber Eats en comptabiliserait 1 500. **Le développement pourrait encore s'accélérer dans les prochaines années.** "En France, nous ne sommes qu'au début de l'histoire" affirme Clément Benoit, cofondateur de Not So Dark. La start-up Dark Kitchen, l'une des pionnières du concept en France devenue Dévor, a pris un virage stratégique et optant pour un déploiement en Franchise pour accélérer son développement dans l'Hexagone. "La crise sanitaire a validé notre concept de livraison, ce qui nous a encouragés à aller plus loin" explique Jean Valfort, cofondateur, dans *Les Échos* en juillet 2021.

Dans un article paru en mars 2021 dans *Challenges*, Clément Benoît, cofondateur de la start-up Not So Dark, annonçait pour sa part l'ouverture de 30 nouvelles unités en France au cours de l'année 2021.

De solides atouts pour s'imposer

Véritables restaurants virtuels (sans façade ni vitrine, sans salles et sans serveurs) uniquement tournés vers la livraison, **les dark kitchen se développent à rythme soutenu grâce à leurs nombreux atouts**. De l'avis des experts du secteur, elles jouissent avant tout d'un **seuil de rentabilité peu élevé grâce à une réduction des charges de certains postes de coût fixe**. "L'investissement est 6 à 10 fois moins cher que celui d'un restaurant classique, en fonction de l'équipement que l'on choisit. Outre la localisation, on économise sur la surface et la décoration, n'ayant pas besoin de salle pour accueillir les clients", explique Jean Valfort, fondateur de l'entreprise Dévor (ex-Dark Kitchen,) dans un article paru dans *Le Figaro* en décembre 2020. "L'investissement pour un restaurant traditionnel va de 100 000 à 1

million d'euros. Or, à partir de 50 000 euros, il est possible de créer une marque virtuelle", affirme de son côté Anton Soulier, fondateur de la société Taster, l'une des entreprises pionnières du concept en France qui exploite cinq marques virtuelles de restauration et comptabilise 25 restaurants dans l'Hexagone à fin 2020. Pour Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Conseil, les dark kitchens sont "la source de revenus qui manque aux établissements physiques écrasés par les charges". Les cuisines fantômes présentent différents avantages, autres que financiers. Selon Florence Berger du cabinet Food Service Vision, "lancer une enseigne virtuelle permet d'**améliorer sa visibilité sur les plateformes de livraison**, et de **proposer de nouvelles catégories de produits**, plus adaptées à la tendance". Par ailleurs, les marques virtuelles de restauration offrent la possibilité de **tester des idées de plats et le marché avant de se lancer réellement**. Les cuisines fantômes s'avèrent également une **source potentielle de revenus supplémentaires pour les restaurateurs** qui, par ce biais, intègrent une activité complémentaire.

Deliveroo déploie son concept

Conscientes du potentiel de développement des restaurants virtuels pour les années à venir, les plateformes de livraison de repas cherchent à investir le créneau porteur des dark kitchen, par essence associé à la livraison. Durant l'été 2018, la plateforme Deliveroo a inauguré à Saint-Ouen, en banlieue parisienne, son premier site Deliveroo Editions, un concept de cuisines partagées exclusivement dédiées à la livraison. La plateforme loue des cuisines, avec des équipements de pointe, à des restaurateurs. Son lancement s'est accompagné de la création de marques virtuelles. "Ce nouveau concept de cuisines offre à nos restaurateurs et livreurs

partenaires l'opportunité d'augmenter leur chiffre d'affaires, et à nos clients d'accéder à une nouvelle offre de plats savoureux", indiquait Will Shu, CEO et fondateur de Deliveroo dans un communiqué de presse publié à l'été 2018. Depuis, Deliveroo a ouvert deux autres cuisines partagées en région parisienne : à Courbevoie en octobre 2018 et à Aubervilliers en avril 2021. Selon un communiqué de la plateforme paru en avril 2021, "cinq à six sites Editions supplémentaires devraient ouvrir en France" en 2021. Cet objectif témoigne de l'intérêt stratégique que porte Deliveroo au concept de cuisines partagées. Un communiqué de presse paru en juin 2021 fait état de l'ouverture, au dernier trimestre 2021, d'un quatrième site Deliveroo Editions sur la commune de Bagneux dans les Hauts-de-Seine.

Une nouvelle catégorie d'acteurs émerge

Dans un secteur en pleine effervescence, de nouveaux profils d'acteurs apparaissent, **à l'image des incubateurs-accélérateurs de dark kitchen**. L'incubateur lyonnais Food'Lab s'impose comme l'un des plus innovants. Cette start-up, cofondée en 2020 par trois amis, a développé un **concept original de location de cuisines professionnelles prêtes à l'emploi permettant l'exploitation rapide et à moindre frais d'une dark kitchen** ou d'une activité de traiteur. "Nous nous situons dans un format hybride, en souhaitant proposer des espaces où les consommateurs des marques puissent ensuite venir récupérer leurs commandes en click and collect, afin d'ouvrir les cuisines et de démystifier le concept", explique le président de Food'Lab dans un article de *La Tribune* en juin 2021. "Nos cuisines sont semi-équipées, tout ce qui est stockage et cuisson c'est à la charge du restaurateur. Nous on s'occupe vraiment du matériel lourd", indique de son côté Raphaël Roques, l'un des trois cofondateurs, à *Francelnfo* en juin 2021. L'ambition de Food'Lab : **outiller les porteurs de projets de dark kitchen**, qui proposent leurs menus uniquement en livraison sur des plateformes en ligne. "C'est l'une de nos forces et l'ADN même de Food'Lab. Repenser la proposition de valeur autour de la cuisine livrée et oublier la notion de risque lié à l'achat d'un fonds de commerce pour se lancer ou conquérir une nouvelle zone", souligne Raphaël Roques. Selon le concept, Food'Lab loue des cuisines prêtes à l'emploi pour des équipes souhaitant se lancer dans une dark kitchen. La start-up se rémunère à travers le prélèvement d'un ticket d'entrée et d'installation de 5 000 euros, d'un loyer d'un montant de 1 500 euros à 2 000 euros par mois selon les informations communiquées sur le site Internet de l'entreprise, ainsi que d'une commission sur les livraisons de 3 à 5 points. La start-up a ouvert un premier laboratoire en septembre 2020 dans la commune de Villeurbanne dans le département du Rhône. Depuis, deux nouvelles implantations ont vu le jour. En août 2021, le site Internet de la start-up recensait trois dark kitchen actives en France, dont deux dans le département du Rhône

et une dans le département de l'Isère. Ces dernières hébergeaient ensemble en 2020 une vingtaine de marques locataires telles que King marcel, Fuzi, Frite alors !, Aloha green burgers, ou encore Makin Thai. Ensemble, les trois sites exploités par la start-up regroupaient 19 'lab' pour une superficie totale de production de 84 m². Selon *Snacking*, Food'Lab ambitionne d'exploiter 10 Food'Lab et 100 cuisines en 2022. Une deuxième implantation à Grenoble était notamment programmée dans le courant de l'été 2021 et un troisième site devait voir le jour d'ici la fin de l'année 2021. À la mi-2021, la start-up a poursuivi le développement de son concept en le faisant migrer vers celui de foodcourt en ligne. Elle a mis en service son Food'Lab Shop, sa propre plateforme multicommandes. En déployant cette plateforme, la start-up offre propose une alternative aux grandes plateformes de restauration livrée. Cette dernière doit dans un premier temps distribuer 12 des 18 marques hébergées par la start-up. L'offre disponible dans un premier temps concernera uniquement le click and collect/VAE avant de s'élargir par la suite à la livraison en partenariat avec le spécialiste du dernier kilomètre Ziticity.

ET AUSSI... LE CONCEPT BRIGHT KITCHEN DE STREETLAB

Lancé en février 2021 par Eleni Group, StreetLab est un nouveau concept à mi-chemin des dark kitchen qui n'ont pas pignon sur rue et restaurant en dur, pour un établissement dont la cuisine s'ouvre sur la rue, sans table, mais avec des tabourets de bar et un grand comptoir. À la différence des dark kitchen, "on ne cache rien" et "on peut manger sur le pouce au comptoir qui donne sur la rue, ou commander à distance". Une dizaine de StreetLab sont cours pour les trois ans à venir.

Source : *Snacking*, février 2021

Les menus digitaux se démocratisent

Avec la pandémie de Covid-19, la **digitalisation des menus des restaurants a pris davantage d'ampleur en France en 2020**. De plus en plus de restaurateurs et de particuliers utilisent les menus digitaux afin de limiter le risque de contamination lié à l'usage de menus traditionnels en papier. Selon une étude réalisée par la start-up D-Vine auprès de 300 restaurateurs, 53 % des restaurateurs sondés ont créé en 2020 des menus numériques grâce à un QR Code. D'après cette même enquête, 80 % des restaurateurs sondés envisageraient par ailleurs de continuer à les utiliser sur le long terme. Le menu numérique permet de gagner du temps et optimisant le temps des salariés, de diminuer les dépenses d'impression papier, de réduire le temps moyen passé à table, d'accroître la visibilité, l'évolutivité des menus ou encore d'améliorer l'expérience client. Il se veut également écologique. Pour les restaurateurs, l'enjeu du menu digital est devenu plus prégnant avec la pandémie, cette dernière ayant eu pour conséquence de fragiliser la situation financière d'une proportion très importante de restaurants. De l'avis des principaux acteurs du marché, **le menu numérisé permettrait d'engranger un chiffre d'affaires additionnel**.

L'intérêt grandissant porté par le secteur de la restauration à la digitalisation des menus pour répondre aux nouvelles attentes des clients a créé ces dernières années des opportunités d'affaires pour des start-up, à l'image de la société parisienne TastyCloud, dont la solution clé en main sur tablettes figure parmi les plus utilisées par les restaurateurs en France. **De nombreuses jeunes pousses se sont ainsi déployées depuis 2018 sur le marché français de la numérisation de menus** de cafés et de restaurants en proposant des outils digitaux ou des applications mobiles permettant de digitaliser les cartes pour les rendre consultables sur tablettes tactiles ou sur smartphone.

Dans le contexte inédit de crise sanitaire, une proportion importante des plus jeunes sociétés, positionnées depuis début 2020, ont développé une offre utilisant la technologie des flashcodes

ET AUSSI...

AUTRES JEUNES POUSSÉS SPÉCIALISÉS DANS LA DIGITALISATION DES MENUS (*)

- **MaakYO (Lille, 2020)** : application permettant aux restaurateurs et aux gestionnaires de bars lillois de numériser leurs menus. Elle transforme en QR codes les cartes.
- **Made In Menu (Reims, 2020)** : application permettant de digitaliser, grâce à l'usage de QR Codes, les cartes des restaurants pour les rendre lisibles sur les téléphones des clients.
- **Asgard (mai 2021)** : outil de transformation d'un menu papier en menu en ligne numérique à travers l'usage d'un QR Code.
- **Surprise (juin 2020)** : application Bonjour Menu, gratuite et destinée aux restaurateurs afin de digitaliser leur menu via un QR code.

(*) Liste non exhaustive

(ou QR code). Cette dernière présente de nombreux avantages pour les menus : un risque sanitaire limité au minimum, une lecture universelle, le tag étant lisible par tous les smartphones sans téléchargement d'une application spécifique, une expérience client immédiate et augmentée, et un menu flexible. Pour se rémunérer, **une majorité de ces start-up proposent aux restaurateurs des formules d'abonnement**.

"Il y a des tendances telles que la digitalisation qui existent depuis des années et que la crise du Covid a accélérée. Nous avons pu constater au cours de ces derniers mois un développement incroyable de solutions autour de nouveaux usages tels que le paiement sans contact ou l'utilisation des QR codes pour les menus. Les outils digitaux font maintenant partie intégrante de l'expérience

au restaurant et n'ont jamais été aussi ancrés dans le comportement des consommateurs", explique Damien Rodière, Directeur Général France, Italie,

Belgique, Suisse chez TheFork. dans un communiqué de presse de l'entreprise publié en février 2021.

Le déploiement du click and collect s'amplifie

Dans le secteur de la restauration, **le développement du click and collect s'est également amplifié en France depuis 2018, et notamment en 2020 à la faveur de la pandémie de Covid-19.** Selon le cabinet d'études NPD Group, le nombre de visites de ce mode de vente a enregistré, en dépit de la réouverture des restaurants début juin 2020, un **bond de 30 % en glissement annuel au cours des trois mois de l'été 2020** (juin, juillet et août), à comparer à la hausse de 34 % des commandes livrées et de 40 % des ventes en drive. Cette forte croissance a confirmé la tendance observée pour ce circuit avant la crise sanitaire.

D'après les données communiquées par NPD Group, **les commandes en click and collect ont progressé de 51 % en deux ans en cumul annuel à fin septembre 2019** à 323 millions de visites, soit une augmentation deux fois supérieure à celle enregistrée par les commandes livrées. "C'est dans la flexibilité qu'elle offre au consommateur que la vente en click and collect tire son

épingle du jeu", explique Maria Bertoch, experte Foodservice au sein de la société d'études, dans un article publié en janvier 2020 dans le magazine spécialisé *NéoRestauration*. "Une souplesse qui prend toute sa dimension à l'heure du déjeuner puisqu'en anticipant sa commande, le client bénéficie d'un large choix de plats, se dispense de frais de livraison et évite l'attente aux heures de pointe", ajoute-t-elle.

Pour les restaurateurs qui l'adoptent, **le click and collect offre de nombreux avantages.** Outre un chiffre d'affaires additionnel et un gain de temps, il permet de prolonger l'expérience digitale dans le restaurant en créant un pont entre le canal digital (le site de commande en ligne) et le canal physique (l'établissement). Il permet également au restaurateur d'anticiper la charge de travail, la disponibilité des produits, de fluidifier la file d'attente mais également de constituer une base de données.

Le succès du click and collect est tel que l'entreprise Zenchef, qui s'est imposée parmi les pionnières de la réservation en ligne de restaurants avec quelque 5 000 clients restaurateurs, a lancé en novembre 2020 "À table !". Il s'agit de la première plateforme grand public de click and collect du secteur de la restauration en France. Sur le site atable.zenchef.com le client accède à une sélection de restaurants qui proposent un service de click and collect autour de chez lui. La plateforme compte plus de 700 établissements partenaires à son lancement dans cinq villes françaises (Paris, Lille, Lyon, Bordeaux et Strasbourg). Elle entend répondre à une double attente : une demande grandissante des restaurateurs de pérenniser leurs activités et une volonté du grand public de

+ 30 %

La croissance,
en nombre de visites, du
click and collect dans le
secteur de la restauration
hors domicile en France
à l'été 2020

Source : NPD Group

soutenir les restaurateurs proposant de la vente à emporter autour d'eux. Gratuit et sans commission, le nouveau service proposé par Zenchef se veut être une alternative aux plateformes traditionnelles de livraison. "Lors du précédent confinement, nous avons effectué des changements stratégiques chez Zenchef en diversifiant notre cœur de métier, la réservation, à la vente à emporter pour proposer des solutions concrètes aux restaurateurs pour traverser cette crise.[...] Mais nous avons aussi constaté que les restaurants qui se sont lancés récemment dans la vente à emporter manquaient de visibilité auprès des consom-

mateurs et que le bouche à oreille ne suffisait pas. Avec "À table !" les clients peuvent enfin retrouver les meilleurs chefs à emporter à deux pas de chez eux", indique un communiqué de presse de l'entreprise publié en novembre 2020.

En France, le click and collect pourrait encore se développer dans les années à venir en raison de ses avantages. "**Les futurs restaurateurs créeront leur click and collect avant leur établissement**", prédit la société TastyCloud, l'un des leaders français de la création de menus digitalisés pour restaurants et hôtels.

Un essor de la commande en ligne

La digitalisation grandissante dans le secteur de la restauration observée en France depuis plusieurs années est également perceptible à travers la **pénétration croissante des commandes en ligne**. D'après les chiffres communiqués par le cabinet d'études NPD Group, les commandes effectuées en ligne via une application mobile, internet ou un menu digital ont dans l'ensemble **progressé de 1 à 7 % entre janvier et octobre 2020 sur le seul segment de la restauration à table**. Selon le cabinet, la moitié des visites supplémentaires sur le click and collect par rapport à l'été 2019 s'avèrent en outre issues de la restauration à table.

Un communiqué de presse publié par NPD Group à la mi-décembre 2020 faisait état **d'un doublement de la proportion de la vente emporter** en nombre de visites dans la restauration à table. La vente à emporter représentait ainsi 35 % du total des visites entre mars et octobre 2020, contre 17 % en moyenne avant cette période. Du côté de la restauration rapide, "la vente à emporter devient prépondérante : alors qu'elle représentait deux tiers des commandes avant le premier confinement, elle atteint 85 % de part de marché entre mars et octobre 2020", note NPD Group. Sur la même période d'analyse, le poids des commandes livrées est dans le même temps passé de 1 %

pour la restauration à table avant mars 2020 à 8 % entre mars et octobre 2020. Selon le cabinet, les commandes en livraison et en drive ont par ailleurs bondi de 25 % en visites comme en dépenses sur l'ensemble de l'année 2020. Du côté des enseignes de restauration rapide fast-casual, une étude réalisée par Labor Action sur un panel de 45 chaînes mentionne que 86 % des enseignes de la restauration rapide étudiées s'étaient déployées sur la commande en ligne, en livraison ou en click and collect à septembre 2020. Fin 2020, ce taux s'élevait à 94 %. "Beaucoup d'enseignes ont utilisé la période du confinement pour développer l'outil" indique Isabelle Guimard, fondatrice associée de Labor Action. "Ce qui importe derrière, c'est ce que l'on tire de cette nouvelle ligne, sur un canal qui, au global, n'apporte pas encore les volumes espérés" ajoute-t-elle.

Si l'essor des commandes en ligne en 2020 s'avère avant tout conjoncturel, puisqu'il est en grande partie lié à un phénomène de report, la croissance sur plus longue période revêt un caractère structurel. Le **développement de l'offre a constitué un facteur important**. Dans une interview publiée en juin 2021 dans la revue spécialisée *Snacking*, Jérôme Laredo, cofondateur de la société Deliverect affirmait : "On assiste claire-

ment à une multiplication des canaux d'arrivées de commandes en ligne et au restaurant. Via les agrégateurs (Deliveroo, Uber Eats, Just Eat) et les acteurs de click and collect (pour implémenter la fonction commande/livraison sur le propre site des restaurateurs), d'une part, et demain, via les plateformes sociales, d'autre part : Google My Business, Amazon, FaceBook, Instagram et leurs fonctions shopping de manière à capter le consommateur là où il se trouve".

Dans un communiqué de NPD Group datant de mars 2018, Maria Bertoch évoquait l'enjeu majeur de la digitalisation des commandes pour les restaurateurs. Cette dernière "va permettre de proposer de nouveaux outils marketing aux restaurateurs, pouvant aller jusqu'à la personnalisation des suggestions et des promotions proposées aux consommateurs, en appui avec l'historique de ses commandes, de ses goûts, de son

régime alimentaire, etc.", expliquait-elle. D'après le cabinet d'études, "l'avantage est de taille : en comparaison avec un mode de commande classique, le nombre de produits commandés par visite bondit de 20 %. Par ricochet, le ticket moyen des commandes digitales en restauration rapide décolle de 23 % (6,1 euros contre 4,9 euros pour les commandes dites 'classiques'), selon le cabinet. Fragilisées par les répercussions de la pandémie de Covid-19, les grandes chaînes de la restauration se sont plus que jamais saisies de l'enjeu. Selon les résultats d'une étude réalisée par Food Services Vision dévoilés à l'occasion de la tenue du Congrès du Snacking en juin 2021, en l'espace de quinze mois, **85 % des chaînes de restauration commerciale ont adopté la commande en ligne** (livraison et click and collect) dans leur stratégie alors qu'elles n'étaient que 17 % avant la crise pandémique.

L'e-réservation devient la norme

La réservation en ligne de table de restaurant est devenue incontournable, concluait en mai 2017 le cabinet Food Service Vision dans son premier observatoire des pratiques digitales des utilisateurs et des consommateurs. Un Français sur deux déclarait utiliser cette option en 2016 et 47 % des restaurateurs sondés affirmaient la proposer selon les résultats de l'étude. "La réservation en ligne est un phénomène inéluctable dans la restauration. **La transformation du secteur est comparable à celle qu'a connue l'hôtellerie quinze ans auparavant**", faisait remarquer en octobre 2019 Xavier Zeitoun, cofondateur de Zenchef dans un article publié dans *Les Échos* en novembre 2019.

+ 56 %

La croissance
du chiffre d'affaires
en France de la société
LaFourchette
entre 2016 et 2019

Source : Greffes
des Tribunaux
de Commerce

Depuis, l'e-réservation a continué son ascension, jusqu'à la pandémie de Covid-19 début 2020 et la fermeture durant plusieurs mois des restaurants. Les performances enregistrées par les grandes plateformes spécialisées aux modèles de rémunération différenciés attestent **d'une démocratisation de la réservation en ligne dans la restauration** dans l'Hexagone. Le chiffre d'affaires réalisé en France par l'entreprise LaFourchette a bondi de 56 % sur la période 2016-2019 pour dépasser 30 millions d'euros en 2019. Filiale du groupe TripAdvisor, devenue en juillet 2020 TheFork, elle se revendique comme la première plateforme de réservation en ligne et mobile de restaurants en Europe avec 80 000 restaurants dans 22 pays. En France, LaFourchette comptait 17 000 restaurants partenaires en 2019. Cette même an-

née, l'entreprise Zenchef, qui figure au rang des leaders en France des solutions de réservation en ligne indépendantes pour les restaurants, comptabilisait de son côté 4 000 restaurateurs clients en France, un nombre en augmentation de 1 500 unités par rapport à 2018 selon les données communiquées aux *Échos* par Xavier Zeitoun. "Nous enregistrerons 12 millions de réservations au total sur l'année [en 2019], soit une croissance de plus de 50%", précisait-t-il. En 2021, le site Internet de l'entreprise recense plus de 5 000 professionnels de la restauration clients et déclare 15 millions de réservations par an. Son concurrent GuestOnline revendique pour sa part environ 2 000 restaurants utilisateurs et 1 million de réservations par mois sur l'année 2020, contre respectivement 1 200 restaurants et quelque 0,8 million de réservations en 2015.

Dans une étude publiée en janvier 2020 consacrée aux habitudes des français en matière de restaurant, LaFourchette apportait un éclairage sur les **habitudes de réservation de restaurants**. Basés sur les données des réservations effectuées sur la plateforme en 2019, les résultats de cette étude montrent une **sensibilité des clients à la politique promotionnelle**. 55 % des utilisateurs réservent ainsi leur restaurant avec une offre promotionnelle. En France, comme en Europe, la **majorité des réservations sont prises sur les trois derniers jours de la semaine** : samedi (24 %), vendredi (18 %) et dimanche (14 %). Le dîner reste plus populaire que le déjeuner avec 71 % de réservations prises pour le soir (73 % en février 2015). En moyenne, les Français réservent 6 heures avant d'aller au restaurant et près d'une réservation sur cinq est prise moins d'une heure avant le repas (18 %). Les **clients se tournent prioritairement vers le smartphone**. 62 % des réservations sont aujourd'hui réalisées directement sur l'application mobile contre 43 % en février 2015. Côté cuisines, les restaurants traditionnels sont

les premiers établissements plébiscités par les Français, suivis par les restaurants italiens et japonais. Enfin, 45 % des clients notent les restaurants sur Internet (contre 33 % en février 2015) et 23 % déposent un avis

Selon les avis des experts du secteur, **la réservation en ligne de restaurants devrait poursuivre son développement**. "La crise a vraiment accéléré la digitalisation.[...] On avait encore 50 % des restaurants prenant des réservations qui n'utilisaient aucun logiciel et qui étaient encore au téléphone et au papier. À mon avis, au lieu que cela prenne peut-être trois ou cinq ans pour que tous les restaurants passent au digital pour leurs réservations, ils vont tous y passer en quelques mois" prédit Xavier Zeitoun, cofondateur de Zenchef dans une interview accordée en juin 2021 à *La Revue des Comptoirs*.

Une enquête réalisée en mars 2021 auprès d'un peu plus de 3 800 utilisateurs français de TheFork a parallèlement mis en évidence que 74 % des personnes interrogées déclaraient vouloir réserver des restaurants en ligne plus souvent qu'auparavant. **Une véritable opportunité pour la restauration** dans un contexte où, selon ce même sondage, 91 % des utilisateurs sondés indiquent qu'ils iront aussi souvent au restaurant, voire plus souvent qu'avant la crise sanitaire. En mai 2020, cette proportion s'élevait à 67 %. D'après le sondage effectué par TheFork, 32 % des utilisateurs français interrogés déclaraient envisager de réserver plus souvent en ligne. "Un signal très encourageant pour les restaurateurs qui se préparent dès maintenant pour les accueillir dans des conditions les plus fluides possibles, grâce notamment à la réservation en ligne permettant de diminuer le no show et d'optimiser leur capacité d'accueil", déclarait Damien Rodière, Directeur Général de TheFork Europe de l'Ouest, dans un communiqué de 2020.

LES FORCES EN PRÉSENCE

Positionnement des entreprises citées

Société / organisme	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Adoria	Suite logicielle de gestion pour les professionnels de la restauration	France
Airbnb	Plateforme de location et de réservation de logements de particuliers	États-Unis
AirKitchen	Solutions digitales pour les professionnels de la restauration	France
Approfusion	Solution logicielle spécialisée dans l'optimisation des approvisionnements	France
Avis Vérifiés	Solution logicielle spécialisée dans la collecte et la modération d'avis clients	France
Awadac	Solutions digitales pour les restaurants	France
Billiee	Solution de paiement mobile pour la restauration	France
Booking	Site de réservation d'hébergement	Pays-Bas
Brigad	Application spécialisée dans la mise en relation des établissements de restauration avec une main d'œuvre qualifiée	France
C'est Frais	Plateforme de courses bio en ligne et livraison	France
Califrais	Société spécialisée dans l'approvisionnement des restaurants sur le marché de Rungis	France
Chowbotics	Concepteur de robots spécialisés pour la restauration	États-Unis
Ciyo Systems	Solution logicielle d'encaissement et de gestion pour restaurants	France
Dark Kitchen	Restaurant virtuel	France
Datameal (Pyramid Informatique)	Solution logicielle de gestion en restauration collective	France
Deepomatic	Logiciel de reconnaissance d'image pour les professionnels	États-Unis
Dejbox	Plateforme de livraison de plats cuisinés pour les entreprises	France
Deliveroo	Plateforme de livraison de plats cuisinés	Royaume-Uni
Delivery Hero	Plateforme de livraison de plats cuisinés	Allemagne
DoorDash	Plateforme de livraison de plats cuisinés	États-Unis
Eatwith	Plateforme de restauration chez des particuliers	États-Unis
e-Office NFC	Logiciel de traduction des menus en restaurant	France
e-Pack Hygiene	Solution logicielle de gestion des démarches HACCP	France
Epicery	Plateforme de courses en ligne et livraison	France
Expedia	Société d'exploitation d'agences de voyage	États-Unis
Extracadabra	Application spécialisée dans la mise en relation des établissements de restauration avec une main d'œuvre qualifiée	France
FoodChéri	Restaurant virtuel et plateforme de livraison	France
FoodMeUp	Suite logicielle de gestion pour les professionnels de la restauration	France
Foursquare	Système de géolocalisation et recommandation en ligne	États-Unis
Frichti	Restaurant virtuel et plateforme de livraison	France
GrubHub	Plateforme de livraison de plats cuisinés	États-Unis
Guestonline	Solution logicielle de réservation et de gestion relation client	France
HappyOrNot	Fabricant de terminaux de rétroaction pour mesurer la satisfaction de la clientèle	Finlande
Ideal Gourmet	Société de services, offres cadeaux de restauration	France
Ideolys	Éditeur et fournisseur de solutions et applications numériques	France
Innovorder	Solutions logicielles pour professionnels de la restauration	France
Just Eat	Plateforme de livraison de plats cuisinés	Royaume-Uni
Keatz	Plateforme de livraison de plats cuisinés	Allemagne
Keresys Restauration	Solution logicielle de gestion relation client	Maroc
Kylli Motion	Créateur d'aires de jeux digitales	France
LaFourchette	Site de réservation dans les établissements de restauration	France
Les Mets du Jour	Solution de click and collect de proximité	France
LivePepper	Solution logicielle de commande en ligne pour les restaurants	France
Lunchr	Solution de titres restaurants dématérialisés	France
Meituan-Dianping	Société spécialisée dans la vente en ligne	Chine
Métro	Grossiste pour professionnels de la restauration	France
Michelin Restaurant	Site de réservation dans les établissements de restauration	France
Miso Robotics	Concepteur de robots spécialisés pour la restauration	États-Unis
Miso Soup Design	Concepteur de matériel pour professionnels de la restauration	Taiwan
Nestor	Restaurant virtuel et plateforme de livraison	France
Netresto	Solution logicielle spécialisée dans la gestion des établissements de restauration	France
Opentable	Site de réservation dans les établissements de restauration	États-Unis
Ordercube	Système connecté pour professionnels de la restauration	Allemagne
Oxalide	Société d'infogérance et de développement de solutions numériques	France
PayMyTable	Solution digitale d'encaissement pour restaurants	France
QEAT	Solution logicielle de réservation et de gestion relation client	France
Quitoque	Plateforme de livraison de paniers repas	France
Rapidle	Solution de click and collect	France
Rational	Fabricant d'appareils de cuisson pour cuisines professionnelles	Allemagne
Resto-In	Plateforme de livraison de plats cuisinés	France
RestoVisio	Site de réservation dans les établissements de restauration	France

Société / organisme	Nature de l'entreprise	Pays d'origine
Sequoiasoft	Solution logicielle spécialisée dans la gestion des établissements de restauration	France
SimplyBook.me	Solution logicielle de prise de rendez-vous / réservation en ligne	Chypre
Snapshift	logiciel de planning et de gestion du personnel en ligne	France
Soom'it	Assistant sommelier digital	Suisse
Splo	Plateforme marketing omnicanale	France
Stuart	Plateforme de livraison de plats cuisinés	France
Takeaway.com	Plateforme de livraison de plats cuisinés	Pays-Bas
Taster	Plateforme de livraison de plats cuisinés	France
TastyCloud	Solution logicielle de digitalisation des restaurants	France
TCPOS	Société de fournitures technologiques pour la restauration	Suisse
The World Menu	Logiciel de traduction des menus en restaurant	France
TooGoodToGo	Solution logicielle de lutte contre le gaspillage alimentaire	France
Tripadvisor	Site de voyage, offre et avis touristiques	États-Unis
Uber Eats	Plateforme de livraison de plats cuisinés	États-Unis
Unirest	Solution logicielle spécialisée dans la gestion des établissements de restauration collective	France
VizEat	Plateforme de restauration chez des particuliers	France
Voulezvousdiner	Plateforme de restauration chez des particuliers	France
Withlocals	Plateforme de restauration chez des particuliers	Pays-Bas
Wysifood	Solution de click and collect, livraison et réservation pour la restauration	France
Yelp	Plateforme d'avis participatifs	États-Unis
Zenchef	Solutions logicielles pour professionnels de la restauration	France

Trattement et source : IndexPresse

Classement des entreprises des services hors salle selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Tête de groupe	Code NAF	Libellé NAF	CA (KEUR)	Année du CA	Résultat net (KEUR)	CA N-1 (KEUR)	Tranche d'effectif salarié
DELIVEROO FRANCE SAS	18/03/2015	DELIVEROO FRANCE SAS	6312Z	Portails Internet	57 719	2017	1 488	23 378	100 à 199
IDEAL MEETINGS & EVENTS (IDEAL GOURMET)	01/02/2004	MR SYLVAIN CAPRIAUX	7021Z	Conseil en relations publiques et communication	36 715	2017	1 385	15 376	20 à 49
LA FOURCHETTE	01/02/2007	LIBERTY TRIPADVISOR HOLDINGS, INC.	6312Z	Portails Internet	27 248	2017	-10 748	21 286	100 à 199
EAT ON LINE (JUST EAT)	11/02/1998	JUST EAT PLC	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	26 680	2016	2 085	18 861	50 à 99
FRICHTI	06/05/2015	FRICHTI	5621Z	Services des traiteurs	4 709	2016	-6 095	n.d.	100 à 199
RESTO IN	23/09/2005	FRANCE	5320Z	Autres activités de poste et de courrier	4 586	2017	-1 015	6 465	6 à 9
NET REVIEWS (AVIS VÉRIFIÉS)	06/04/2012	n.d.	6201Z	Programmation informatique	3 954	2017	323	2 556	20 à 49
TRIPADVISOR FRANCE	09/11/2009	LIBERTY TRIPADVISOR HOLDINGS, INC.	6201Z	Programmation informatique	1 993	2018	99	1 629	6 à 9
NESTOR	20/02/2015	NESTOR	5621Z	Services des traiteurs	1 224	2016	-1 354	n.d.	20 à 49
SRT France (STUART)	24/12/2014	FRANCE	7490B	Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	1 025	2017	-4 522	394	10 à 19
LUNDIMATIN (AIRKITCHEN)	01/07/2007	n.d.	5829C	Edition de logiciels applicatifs	785	2012	125	503	20 à 49
LIVE PEPPER	03/04/2007	n.d.	6201Z	Programmation informatique	429	2017	19	346	1 ou 2
SAS C'EST FRAIS	04/03/2016	n.d.	4791B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	16	2017	-8	n.d.	n.d.
LES METS DU JOUR	15/02/2014	n.d.	4791B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	1	2016	10	1	1 ou 2
DEJBOX SERVICES	07/04/2015	DEJBOX SERVICES	5610C	Restauration de type rapide	n.d.	2017	-1 587	n.d.	20 à 49
EATWITH	19/05/2014	EATWITH	6311Z	Traitement de données, hébergement et activités connexes	n.d.	2017	196	n.d.	10 à 19
RAPIDLE	01/07/2012	RAPIDLE	6312Z	Portails Internet	n.d.	2017	-496	38	3 à 5
RESTOVISIO	05/10/2007	n.d.	7311Z	Activités des agences de publicité	n.d.	2017	-133	736	6 à 9
EPICERY	01/01/2016	-	4791A	Vente à distance sur catalogue général	-	-	-	-	-
FOODCHERI	21/06/2016	-	5621Z	Services des traiteurs	-	-	-	-	-
LUNCHR	29/11/2016	-	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	-	-	-	-	-
QUITOQUE	10/03/2015	-	4791B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	-	-	-	-	-
TASTER	19/06/2017	-	5610C	Restauration de type rapide	-	-	-	-	-
TOO GOOD TO GO	03/06/2016	-	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	-	-	-	-	-
VOULEZ VOUS DINER	17/10/2018	GROUPE ACRA	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	-	-	-	-	-

Traitement IndexPresse. Source : Diane, Infogreffe, Societe.com
 Ndlr : les données financières sont propres aux structures juridiques associées et peuvent différer des chiffres globaux cités dans l'étude.

Classement des entreprises des services en salle selon leur chiffre d'affaires

Nom de l'entreprise	Date de création	Tête de groupe	Code NAF	Libellé NAF	CA (kEUR)	Année du CA	Résultat net (kEUR)	CA N-1 (kEUR)	Tranche d'effectif salarié
CLARANET OXALIDE	03/11/2000	n.d.	6420Z	Activités des sociétés holding	19 034	2018	3 248	1 048	3 à 5
SEQUOIASOFT	26/04/2010	SEQUOIASOFT	5829C	Edition de logiciels applicatifs	18 350	2017	1 178	10 154	100 à 199
SPLIO	09/01/2001	SPLIO	6311Z	Traitement de données, hébergement et activités connexes	8 869	2014	1 076	7 816	50 à 99
CHR NUMERIQUE (E-PACK HYGIENE)	28/11/2012	MR YVES RALLON	6202B	Tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques	6 067	2017	399	3 679	50 à 99
MDB PROCUREMENT (ADORIA)	01/08/2003	ACCOR	6201Z	Programmation informatique	3 399	2017	152	2 887	6 à 9
PYRAMID INFORMATIQUE (DATAMEAL)	01/11/1996	MR M MAMY PHILIPPE	5829C	Edition de logiciels applicatifs	2 202	2017	142	n.d.	10 à 19
ZENCHEF	04/11/2010	n.d.	6201Z	Programmation informatique	1 382	2015	-1 380	726	20 à 49
CALIFRAIS	27/06/2014	n.d.	4638B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire spécialisé divers	1 007	2017	0	702	3 à 5
LOGOTEK (UNIREST)	22/11/2011	n.d.	6201Z	Programmation informatique	261	2017	28	254	3 à 5
TABLEONLINE (GUESTONLINE)	02/04/2007	n.d.	7990Z	Autres services de réservation et activités connexes	187	2014	-14	194	3 à 5
AWADAC	15/09/2014	MR JEROME GAUCHET	6201Z	Programmation informatique	0	2015	2	n.d.	3 à 5
FOODMEUP	30/05/2014	n.d.	5829C	Edition de logiciels applicatifs	n.d.	2018	-63	n.d.	6 à 9
INNOVORDER	17/09/2014	INNOVORDER	6202A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	n.d.	2017	-812	n.d.	20 à 49
KYLII KIDS	12/05/2006	M TOULEMONDE MARTIN	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	n.d.	2018	53	311	6 à 9
APPROFUSION	01/01/2014	-	5829C	Edition de logiciels applicatifs	-	-	-	-	-
BILLEE	12/06/2017	-	6201Z	Programmation informatique	-	-	-	-	-
BRIGAD	28/03/2017	-	6201Z	Programmation informatique	-	-	-	-	-
E-OFFICE NFC	06/08/2015	-	6201Z	Programmation informatique	-	-	-	-	-
EXTRACADABRA	18/05/2016	-	8299Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	-	-	-	-	-
IDEOLYS	02/11/1999	-	2620Z	Fabrication d'ordinateurs et d'équipements périphériques	-	-	-	-	-
PAYMYTABLE	09/02/2015	-	6201Z	Programmation informatique	-	-	-	-	-
QEAT	01/01/2018	-	4791A	Vente à distance sur catalogue général	-	-	-	-	-
SNAPSHOT	11/07/2017	-	6201Z	Programmation informatique	-	-	-	-	-
TASTYCLOUD	21/09/2016	DIGNINATIVE	6209Z	Autres activités informatiques	-	-	-	-	-
THE WORLD MENU	07/03/2016	-	7430Z	Traduction et interprétation	-	-	-	-	-

Traitement IndexPresse. Source : Diane, Infogreffe, Societe.com

Ndlr : les données financières sont propres aux structures juridiques associées et peuvent différer des chiffres globaux cités dans l'étude.

Activités et coordonnées des prestataires qui digitalisent la restauration

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siren
AIR KITCHEN	Solutions digitales pour les professionnels de la restauration	M. Benjamin CHALANDE	91 rue de Thor	34000 MONTPELLIER	04 84 25 04 85	499092930
APPROFUSION	Solution logicielle spécialisée dans l'optimisation des approvisionnements	Mme Anne LAVARENNE	190 boulevard Voltaire	75011 PARIS	-	803693167
AWADAC	Solutions digitales pour les restaurants et mobilier connecté	M. Jerome GAUCHET	Rond point Benjamin Franklin - cap oméga	34960 MONTPELLIER	04 99 23 14 43	805115714
BILLEE	Solution de paiement mobile pour la restauration	M. Ghislain ROUESSE	73 rue Caulaincourt	75018 PARIS	-	827830688
BRIGAD	Application de e-recrutement	M. Florent MALBRANCHE	5 avenue du Général De Gaulle	94160 SAINT-MANDÉ	09 72 55 08 63	814956744
CALIFRAIS	Plateforme de courses bio en ligne et livraison	M. Pierre LEVY	21 boulevard des Batignolles	75008 PARIS	06 61 97 06 69	803658137
CLARAMET OXALIDE	Société d'infogérance et de développement de solutions numériques	-	2 rue Bréguet	75011 PARIS	-	433507787
DEJBOX SERVICES	Plateforme de livraison de plats cuisinés pour les entreprises	M. Adrien VERHACK	-	59700 MARCQ EN BAROEUL	-	810785055
DELIVEROO FRANCE SAS	Plateforme de livraison de plats cuisinés	-	19 rue des Petites Ecuries	75010 PARIS	-	810365817
EAT ON LINE (JUST EAT)	Plateforme de livraison de plats cuisinés	M. Sébastien FOREST	2 ter rue Louis Armand	75015 PARIS	01 40 03 62 33	417630514
EATWITH	Plateforme de restauration chez des particuliers	Mme Camille RUMANI	16 boulevard Saint-Denis	75010 PARIS	-	802395483
E-OFFICE NFC	Logiciel de traduction des menus en restaurant	M. Jean-Philippe VERGER	310 avenue Marie Curie imm. europa 2	74166 SAINT-JULIEN-EN-GENEVOIS	06 86 89 70 77	812919710
E-PACK HYGIENE	Solution logicielle de gestion des démarches HACCP	M. Yves RALLON	60 avenue Baron Lacrosse	29850 GOUESNOU	02 29 62 64 40	789845120
EPICERY	Plateforme de courses en ligne et livraison	M. Edouard MORHANGE	23 rue Jean Jacques Rousseau	75001 PARIS	-	820981330
EXTRACADABRA	Application de e-recrutement	M. Frederic NARDON	82 rue d'Hauteville	75010 PARIS	06 84 06 92 41	813761586

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siren
FOODCHERI	Restaurant virtuel et plateforme de livraison	M. Patrick ASDAGHI	22 rue Condorcet	93100 MONTREUIL	-	809725674
FOODMEUP	Suite logicielle de gestion pour les professionnels de la restauration	M. Sébastien VASSAUX	156 rue du Faubourg Poissonnière	75010 PARIS	-	802748772
FRICHTI	Restaurant virtuel et plateforme de livraison	Mme Julia BUAOUI	32 avenue de Saint-Mandé	75012 PARIS	01 76 35 01 74	811534809
IDEAL GOURMET	Société de services, offres cadeaux de restauration	M. Daniël ABITTAN	132 avenue de Villiers	75017 PARIS	01 45 72 07 14	451809453
IDEOLYS	Éditeur et fournisseur de solutions et applications numériques	M. Henryk KLABA	2 rue Kellermann	59100 ROUBAIX	03 20 82 73 32	424761419
INNOVORDER	Solutions logicielles pour professionnels de la restauration	M. Jérôme VARNIER	7 hameau de Boulainvillers	75016 PARIS	01 86 95 49 83	804818482
KYLII KIDS	Créateur d'aires de jeux digitales	M. Johann GOBE	165 avenue de Bretagne	59000 LILLE	03 20 93 36 10	490009230
LA FOURCHETTE	Site de réservation dans les établissements de restauration	M. Bertrand JELENSPERGER	70 rue Saint-Lazare	75009 PARIS	01 42 46 01 43	494447949
LES METS DU JOUR	Solution de click and collect de proximité	M. Frank PHILIPPE	2 all des Castillets	60580 COYE LA FORET	06 07 76 05 98	800593295
LIVE PEPPER	Solution logicielle de commande en ligne pour les restaurants	M. Antoine MONNIER	Taissounières hb3 1681 route des Dolines	06560 VALBONNE	04 92 38 09 82	495233249
LOGOTEK (UNIREST)	Solution logicielle spécialisée dans la gestion des établissements de restauration collective	M. Alain RANO	10 avenue Winston Churchill n° 25	31100 TOULOUSE	-	538077082
LUNCHR	Solution de titres restaurants dématérialisés	M. Loïc SOUBEYRAND	561 rue Georges Méliès	34000 MONTPELLIER	-	824012173
MDB PROCUREMENT (ADORIA)	Suite logicielle de gestion pour les professionnels de la restauration	M. Laurent Boubacar GUEYE	2405 route des Dolines le Drakkar Sophia Antipolis	06560 VALBONNE	-	449770106
NESTOR	Restaurant virtuel et plateforme de livraison	M. Sixte BERLIER DE VAUPLANE	113 rue Victor Hugo	92300 LEVALLOIS-PERRET	07 88 73 49 80	809743263
NET REVIEWS (AVIS VÉRIFIÉS)	Solution logicielle spécialisée dans la collecte et la modération d'avis clients	M. Olivier MOUILLET	18-20 boulevard Robert Schuman	13002 MARSEILLE	04 13 25 81 70	750882375
PAYMYTABLE	Solution digitale d'encaissement pour restaurants	M. Cedric GUERIN	4 rue Aumont-Thiéville	75017 PARIS	06 78 97 54 98	809471121
PYRAMID INFORMATIQUE (DATAMEAL)	Solution logicielle de gestion en restauration collective	M. Philippe MAMY	140 rue Clément François Prunelle	34790 GRABELS	04 76 84 25 84	409518750
QEAT	Solution logicielle de réservation et de gestion relation client	M. Stéphane RISS	16 rue du Colisee	75008 PARIS	-	838118594
QUITTOQUE	Plateforme de livraison de paniers repas	Mme Thi NGUYEN	131 avenue de Choisy	75013 PARIS	06 81 76 30 52	752906388

Nom de l'entreprise	Activité	Nom du dirigeant	Adresse	Ville	Numéro de téléphone	Numéro Siren
RAPIDE	Solution de click and collect	M. Steeve BROUTIN	26 rue de Grande Bretagne	77300 FONTAINEBLEAU	07 70 52 72 22	752063255
RESTO IN	Plateforme de livraison de plats cuisinés	M. Nicolas VITRE	21 rue de Rocroy	75010 PARIS	01 40 11 87 25	484348263
RESTOVISIO	Site de réservation dans les établissements de restauration	Mme Valerie MILLWARD	13-15 chaussée de la Muette	75016 PARIS	01 79 97 31 59	500662168
SAS C'EST FRAIS	Plateforme de courses bio en ligne et livraison	M. Wilfried ESSOMBE MBAPPE	10 boulevard Edgar Quinet	92700 COLOMBES	-	819703802
SEQUOIASOFT	Solution logicielle spécialisée dans la gestion des établissements de restauration	M. Patrice GUYOT	950 route des Colles	06410 BIOT	04 92 94 10 04	522921634
SNAPSHIFT	Logiciel de planning et de gestion du personnel en ligne	M. Olivier SEVERYNS	2 impasse du Midi des Prés	77320 LA FERTE GAUCHER	06 98 00 91 40	818582801
SPLIO	Plateforme marketing omnicanale	M. Mireille MESSINE	27 boulevard des Italiens	75002 PARIS	01 85 08 81 13	434533071
SRT FRANCE (STUART)	Plateforme de livraison de plats cuisinés	M. Damien BON	8 avenue des Termes	75017 PARIS	-	808609648
TABLEONLINE (GUESTONLINE)	Solution logicielle de réservation et de gestion relation client	M. Antoine GIRARD	2 avenue de Lombez	31300 TOULOUSE	05 82 95 08 92	497564195
TASTER	Plateforme de livraison de plats cuisinés	M. Anton SOULIER	33 rue La Fayette	75009 PARIS	01 83 75 35 75	830345286
TASTYCLOUD	Solution logicielle de digitalisation des restaurants	M. Geoffrey CUBEROS	133 rue de la Convention	75015 PARIS	01 42 65 42 07	822651550
THE WORLD MENU	Logiciel de traduction des menus en restaurant	M. Leon AMIEL	17 route de la Reine	92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	-	818869000
TOO GOOD TO GO	Solution logicielle de lutte contre le gaspillage alimentaire	Mme Lucie BASCH	38 quai Henri IV	75004 PARIS	-	820731115
TRIPADVISOR FRANCE	Site de voyage, offre et avis touristiques	M. Joseph DE ANGELO	70 rue Saint-Lazare	75009 PARIS	-	519113310
VOULEZ VOUS DINER	Plateforme de restauration chez des particuliers	M. Tanguy CHEVILLOTTE	22 boulevard Charles Moretti	13014 MARSEILLE	-	842966996
ZENCHEF	Solutions logicielles pour professionnels de la restauration	M. Xavier ZEITOUN	120/122 rue Réaumur	75002 PARIS	-	528389794

Traitement IndexPress. Source : Kompass, Infogreffe, sites web des entreprises

SOURCES UTILISÉES

- Anastassion Lydie, "Epack Hygiène et Rational accélèrent la digitalisation de la grande cuisine", *restauration21.fr*, 17 juin 2019
- André-Chaigneau Dominique, "Quand le digital s'invite à table", *toute-la-franchise.com*, 18 novembre 2018
- Arnaud Jean-François, "TripAdvisor prend le voyageur par la main", *Challenges*, 23 février 2017, p.50-51
- Arnoux Patrick, "Le paradoxe de l'influenceur", *Le Nouvel Économiste*, 10 mai 2019, p.2
- Askenazi Bruno, "6 solutions pour digitaliser son restaurant", *lesechos.fr*, 19 octobre 2016
- Aubry Jean-François, "Consommation hors domicile - La restauration entre dans l'ère du Food Service", *Le monde du surgelé*, juillet 2018, p.14
- Benhaïem-Kolmos Pascale, "Digitalisation, des services sur mesure", *Cahier spécial Neorestaurant*, avril 2019, p.36-41
- Bloch Raphaël, "Uber Eats lance une plateforme sans livreurs", *lesechos.fr*, 21 février 2019
- Bonnel Cyril, "Avec FoodChéri, Sodexo creuse son sillon dans la foodtech", *Agra Alimentation*, 25 janvier 2018, p.33-35
- Bordage Quentin, "Les enjeux de l'influence marketing", *La revue des marques*, janvier 2019, p.67-69
- Bordeaux Nicolas, "La livraison à domicile, un nouveau champ de croissance pour la restauration", *lesechos.fr*, 13 février 2019
- Boyer Clémence, "Bousculade de start-up sur la pause déjeuner et la livraison de repas", *lesechos.fr*, 15 mai 2017
- Bray Florence, "Poivre rouge déborde d'appétit", *LSA*, 9 février 2017, p.52
- Brin Léonore, "La digitalisation des restaurants", *billee.fr*, 28 juin 2018
- Brissart Violaine, "Editions, les cuisines décentralisées de Deliveroo", *Ihotellerie-restauration.fr*, 17 janvier 2019
- Brouillet Sylvie, "Le Montpelliérain Lunchr, au gros appétit, lève 30 millions d'euros", *usine-digitale.fr*, 5 février 2019
- Buland Morgane, "Des approvisionnements centralisés et simplifiés", *Restauration collective*, octobre 2018, p.42
- Cappelli Patrick, "Les foodtech veulent leur part du gâteau", *CB News*, avril 2017, p.62-66
- Centrella Laura, "The fork à la conquête du monde", *Trends*, 15 février 2018, p.56-59
- Chanut Isabelle, "Max à table à Bordeaux: un concept unique en France", *aquitaineonline.com*, 16 décembre 2017
- Charlot Christophe, "Take Eat Easy; les raisons de son explosion en plein vol", *Trends*, 11 août 2016, p.32-35
- Christen Pierre, "Foodtech: le moteur de la livraison à domicile", *Process alimentaire*, décembre 2018, p.8
- Conesa Elsa, "Food porn et réseaux sociaux: quand l'image dicte sa loi aux restaurateurs", *lesechos.fr*, 3 mars 2018
- Conesa Elsa, "Les robots s'invitent à la table des fast-foods", *lesechos.fr*, 25 octobre 2018
- Corot Léa, "Uber Eats France se lance dans la livraison de repas à domicile 24h/24 et 7j/7", *usine-digitale.fr*, 14 novembre 2018
- David Benoit, "L'année Internet 2018 - Toujours plus de connexions", *Médiamétrie*, 14 février 2019
- David Delphine, "La restauration du futur sera digitale ou ne sera pas", *neorestaurant.com*, 18 septembre 2018
- Delaune Mathieu, "Infographie: la foodtech en 6 chiffres", *foodtech.space*, 3 août 2017
- Deligny Isabelle, "Développer votre chiffre d'affaires grâce à la réservation en ligne", *Industrie Hôtelière*, janvier-Février 2009, p.42-46
- Desclos Cécile, "Class'Croute affiche de fortes ambitions de croissance", *Les Échos Études*, 27 novembre 2018
- Desvernois Matias, "Une livraison à domicile chahutée", *Neorestaurant*, mai 2019, p.33-38
- Devallée Julie, "Les leçons de la transformation de McDonald's", *LSA*, 5 juillet 2018, p.8-12

SOURCES UTILISÉES

- Di Quinzio Cécilia, "Quels réseaux pour les restos?", *Stratégies*, 3 septembre 2015, p.18
- Dicharry Elsa, "Allo Resto se rebaptise Just Eat, du nom de sa maison mère britannique", *lesechos.fr*, 25 janvier 2018
- Digonnet Anaïs, "Google et Instagram, quel impact sur la réservation en ligne?", *Neorestaurant*, mars 2019, p.24-25
- Digonnet Anaïs, "Instagram, les clés pour bien communiquer", *Neorestaurant*, mai 2019, p.28-29
- Digonnet Anaïs, "Quand la commande en ligne s'emporte", *Neorestaurant*, novembre 2018, p.14-17
- Eveillard Anne, "Réservation en ligne: LaFourchette et Instagram s'associent", *L'Hôtellerie Restauration*, 2 novembre 2018, p.16
- Fauconnier Flore, "Dark Kitchen lève 1 M€ pour ses restaurants fantômes dédiés à la livraison à domicile", *Isa-conso.fr*, 15 février 2019
- Forray Didier, "Jean-Michel Petit, cofondateur de Vizeat, 'Les places se prennent en ce moment'", *Tour hebdo*, novembre 2016, p.20-21
- François Caroline, "La foodtech va-t-elle tout bouffer?", *Entreprendre*, février 2017, p.44-47
- Fuxa Martine, "La Fourchette lance 'Insider'", *Ecommerce magazine*, juin 2017, p.42
- Grondin Anaëlle, "La start-up française VizEat croque son concurrent américain EatWith", *lesechos.fr*, 7 septembre 2017
- Guerrier-Busine Vanessa, "Airbnb s'attaque au marché de la réservation de restaurants", *lhotellerie-restauration.fr*, 28 septembre 2017
- Gully Hélène, "Keatz veut révolutionner la livraison de repas avec ses restaurants virtuels", *lesechos.fr*, 26 mars 2019
- Gully Hélène, "La livraison de repas fait saliver les investisseurs", *lesechos.fr*, 27 octobre 2018
- Gutierrez Isabel, "Restauration - Digital et local dressent la table", *RIA*, janvier 2019, p.24-36
- Hitti Heba, "Le smartphone de vos clients: une arme marketing pour votre restaurant", *blog.zenchef.fr*, 5 septembre 2017
- Hitti Heba, "Pourquoi les restaurateurs doivent avoir un module de réservation sur leur site Internet", *blog.zenchef.fr*, 25 juillet 2018
- Hitti Heba, "Quelle place pour le digital dans la restauration?", *blog.zenchef.fr*, 9 décembre 2016
- Jaffres Ludovic, "Professionnels de la restauration, la digitalisation est un facteur de réussite", *lesechos.fr*, 4 décembre 2018
- Just Sébastien, "Ouvrez votre restaurant en ligne avec LivePepper", *la-nouvelle-restauration.com*, 30 mai 2016
- Kessous Mélanie, "Quand les enseignes de restauration se mettent au digital", *observatoiredefranchise.fr*, 31 janvier 2018
- Lainé Linda, "Jean-Michel Petit revisite la table d'hôtes", *L'écho touristique*, janvier 2017, p.71
- Leboucq Valérie, "Uber Eats croit au futur du restaurant virtuel", *lesechos.fr*, 29 mars 2019
- Lecocq François, "Dejbox poursuit son expansion", *Agra Alimentation*, 13 juin 2019, p.17-18
- Lecomte Sophie, "Comment bien booster la notoriété de votre restaurant grâce aux micro-influenceurs", *restoconnection.fr*, 24 août 2018
- Lejeune Léa, "Deliveroo perfectionne sa recette", *Challenges*, 29 novembre 2018, p.72-73
- Lemoine Nadine, "Le digital au secours de l'expérience client", *L'Hôtellerie Restauration*, 20 juin 2019, p.2-3
- Lemoine Nadine, "Michelin Restaurants met les bouchées doubles", *L'Hôtellerie Restauration*, 14 mars 2013, p.6

SOURCES UTILISÉES

- Loisy Marine, "Le partage avec les habitants - au cœur des stratégies touristiques", *Espaces*, mars 2017, p.5-53
- Longeau Thierry, "Digitalisation en restauration: intégrer les outils numériques dans son établissement", *lhotellerie-restauration.fr*, 24 janvier 2019
- Loye Deborah, "Frichti entre dans la course à la livraison de produits frais", *lesechos.fr*, 4 septembre 2018
- Malet Géraldine, "16 critères à succès utilisés par ces 9 restaurants qui cartonnent sur les réseaux sociaux", *restoconnection.fr*, 6 novembre 2017
- Malet Géraldine, "Et si vous mettiez le mobile marketing au cœur de votre stratégie?", *restoconnection.fr*, 18 juin 2018
- Malet Géraldine, "La digitalisation de la restauration: entretien avec Bernard Boutboul", *restoconnection.fr*, 22 juin 2018
- Malet Géraldine, "Les 6 restaurants les plus connectés de France", *restoconnection.fr*, 29 mars 2018
- Matas Jennifer, "Domino's Pizza, un réseau qui a faim de croissance", *lesechos.fr*, 28 août 2017
- Matas Jennifer, "La restauration en France: les chiffres du secteur", *lesechos.fr*, 12 avril 2017
- Miller Heidi, "Pleins phares sur les start-up", *Neorestauraton*, juin 2017, p.22
- Millot Julie-Marie, "Que faire face à un avis négatif sur TripAdvisor?", *restoconnection.fr*, 5 janvier 2017
- Morel Claire, "McDonald's déploie son service de commande en ligne", *relationclientmag.fr*, 7 novembre 2013
- Morin Violaine, "Instagram a-t-il changé notre manière de manger?", *lemonde.fr*, 17 septembre 2017
- Moynot Amélie, "Galliká surfe sur les réseaux sociaux pour se développer", *Commerce magazine*, février 2017, p.12
- Nodin Yannick, "130 à 150 Vapiano en France à terme", *Neorestauraton*, mai 2018, p.10
- Nodin Yannick, "Les défis du digital", *Neorestauraton*, décembre 2016, p.32-39
- Nodin Yannick, "Palmarès des enseignes 2018", *Neorestauraton*, mai 2019, p.71-87
- Palierse Christophe, "LaFourchette veut se renforcer en France", *lesechos.fr*, 16 janvier 2019
- Palierse Christophe, "Uber Eats se lance dans la vente à emporter à Paris", *lesechos.fr*, 11 mars 2019
- Palierse Christophe, "Uber Eats veut grossir davantage en ouvrant son appli", *Les Échos*, 4 juillet 2019, p.23
- Pelé Audrey, "Cinq solutions digitales innovantes pour la salle", *Neorestauraton*, février 2018, p.28-29
- Pinay-Rabaroust Franck, "La livraison de repas à domicile en France: un marché hautement convoité", *atabula.com*, 6 avril 2016
- Pont François, "La folie des restaurants sans réservation", *L'Hôtellerie Restauration*, 25 mai 2018, p.8
- Portal Lila, "Foodtech: les typologies", *foodtech-mag.com*, 22 avril 2017
- Prose Barbara, "Comment il a rebondi avec Zenchef", *Chef d'entreprise magazine*, novembre 2016, p.24
- Puget Yves, "Les Français plébiscitent la carte bancaire", *Isa-conso.fr*, 30 mars 2016
- Ronfaut Lucie, "Uber se lance dans la livraison de repas en France", *lefigaro.fr*, 30 mars 2016
- Sila Aguilera Erika, "8 façons dont Internet révolutionne les restaurants", *restoconnection.fr*, 27 novembre 2015
- Soubelet Isabelle, "L'intelligence artificielle investit la restauration", *Neorestauraton*, mai 2018, p.16-18
- Soubelet Isabelle, "L'ubérisation dans les RH, une réalité", *Neorestauraton*, avril 2018, p.16-17
- Stassi Franck, "Le digital peut accroître la valorisation d'un restaurant", *businessmarches.com*, 28 janvier 2019
- Stassi Franck, "Les bonnes recettes d'Innovorder pour digitaliser les restaurants", *businessmarches.com*, 25 septembre 2018

SOURCES UTILISÉES

- Van Apeldoorn Robert, "TripAdvisor, les avis qui comptent", *Trends*, 9 août 2018, p.56-58
- Vaudaine Célia, "Les 18 chiffres clés du marketing mobile", *restoconnection.fr*, 16 janvier 2017
- Venzal Sylvie, "Avis Vérifiés: pour reprendre la main sur votre réputation", *restoconnection.fr*, 13 novembre 2017
- Venzal Sylvie, "Cuisines partagées, marketplace, Deliveroo part à l'offensive", *restoconnection.fr*, 5 juillet 2018
- Venzal Sylvie, "Des solutions de traduction pour réconcilier restaurateurs et clients étrangers", *restoconnection.fr*, 11 décembre 2017
- Venzal Sylvie, "Le digital pour devenir un restaurateur 'kids friendly'", *restoconnection.fr*, 31 mai 2017
- Veyssat Thibaut, "Julia Bijaoui, fondatrice de Frichti: 'Beaucoup de choses ne s'apprennent pas à l'école'", *Entreprendre*, juin 2018, p.28-31
- Walter Clara, "Bilan réseaux sociaux 2018 : ce qu'il faut retenir", *restoconnection.fr*, 11 février 2019
- "#FHTParis: quelles seront les opportunités du digital en restauration en 2019?", *snacking.fr*, 25 janvier 2019
- "4 bonnes raisons d'avoir un site web mobile pour son restaurant", *blog.zenchef.fr*, 6 septembre 2015
- "5 manières de personnaliser l'expérience client dans son restaurant grâce au big data", *blog.zenchef.fr*, 9 mai 2019
- "Archives pour la catégorie: Les foodtechs", *foodtech-mag.com*, 15 mars 2017
- "Comment digitaliser son restaurant en 2018?", *enzynov.fr*, 22 juillet 2018
- "Deliveroo/Just Eat: Faim de loups et fringale d'agneaux", *lesechos.fr*, 19 mai 2019
- "Foodtech: Dark Kitchen lève 1 million d'euros pour cuisiner des plats exclusivement livrés par Uber Eats", *frenchweb.fr*, 14 février 2019
- "Guestonline fait le bonheur des restos", *lexpansion.lexpress.fr*, 9 septembre 2017
- "Hôtellerie et restauration s'approprient le digital", *La gazette officielle du tourisme*, 20 juin 2018, p.6-7
- "La digitalisation de la restauration: la nécessité d'une présence en ligne", *divinemenciel.com*, 31 mai 2019
- "La digitalisation des processus métiers dans la restauration", *adoria.com*, 17 janvier 2019
- "La livraison de repas séduit en France et au Royaume-Uni", *L'Hôtellerie Restauration*, 4 avril 2019, p.22
- "La livraison de repas, un marché déjà très encombré mais en plein essor", *lesechos.fr*, 1 avril 2016
- "La restauration collective se met au goût du jour", *ambassadecabinetconseil.com*, 23 mars 2018
- "Le digital au secours de la restauration à table", *Information Entreprise*, janvier 2018, p.138
- "L'hotrec et TripAdvisor font cause commune contre les faux avis en ligne", *L'Hôtellerie Restauration*, 3 mars 2016, p.4
- "Manger chez l'habitant, la nouvelle tendance qui énerve les restaurateurs", *capital.fr*, 4 juillet 2016
- "Michelin Restaurants, un an après", *Le chef*, avril 2013, p.19
- "Peut-on se passer des plateformes de réservation quand on est restaurateur?", *cbfoodmarketing.com*, 21 février 2018
- "Qu'est-ce que la foodtech?", *foodtech-mag.com*, 4 mars 2016
- "Restauration commerciale: une année 2018 en 'dents de scie'", *Agra Alimentation*, 28 février 2019, p.20
- "Salon Restau'Co 2019 : La restauration collective, une exception française", *silvereco.fr*, 31 octobre 2018
- "Savoir gérer les avis en ligne", *industrie-hotelliere.com*, octobre 2018
- "TripAdvisor a finalisé l'achat de La Fourchette", *challenges.fr*, 22 mai 2014
- "VizEat devient Eatwith et acquiert Grub Club", *tourmag.com*, 23 janvier 2018

LEXIQUE

- **Agrégateurs**

Entité commerciale regroupant en son sein plusieurs flux, tels que la réservation, le paiement et la livraison en restauration.

- **Back-office**

Ensemble des activités administratives ou de contrôle d'une entité professionnelle.

- **Big data**

Volume massif de données numériques à traiter.

- **Click and collect**

Mode d'achat combinant commande en ligne puis retrait du produit dans un point de vente.

- **Click and drive**

Mode d'achat combinant commande en ligne puis retrait du produit directement depuis sa voiture dans un point de vente.

- **Drive to store**

Ensemble des techniques marketing visant à promouvoir le point de vente physique pour inciter le consommateur à s'y rendre.

- **e-recrutement**

Méthode de recrutement utilisant les outils technologiques et notamment les plateformes de mise en relation automatique.

- **e-réputation**

Image véhiculée ou subie d'une enseigne ou d'un produit sur Internet.

- **Fast casual**

Entité de restauration n'offrant pas de service à table complet mais revendiquant une meilleure qualité des produits que les fast-foods.

- **Foodtech**

Ensemble des entreprises utilisant les outils technologiques dans le domaine de l'alimentation (production, distribution).

- **Geofencing (ou géopérage)**

Technologie de géolocalisation permettant de surveiller à distance un produit et de suivre son déplacement.

- **Gestion relation client (GRC)**

Ensemble des outils marketing visant à améliorer la qualité de la relation client et ayant pour objectif principal la fidélisation et la maximisation du chiffre d'affaires par client.

- **Kids friendly**

Dispositif qui convient aux enfants.

- **Logiciels SaaS**

Logiciel en tant que service ou *software as a service* (SaaS). Logiciel installé sur des serveurs à distance plutôt que sur le support de l'utilisateur.

- **Marketplace**

Plateforme en ligne ayant pour objectif de mettre en relation des acheteurs et des vendeurs.

- **Marketing d'influence**

Technique marketing visant à promouvoir un produit via des leaders d'opinion, principalement sur les réseaux sociaux.

- **Millennial**

Personne née entre 1980 et 2000.

- **Plateformisation**

Synonyme d'ubérisation, renvoyant à la création de nouveaux rapports économiques sans intermédiaires.

- **Pure player**

Entreprise exerçant son activité commerciale uniquement sur Internet.

- **Restaurant virtuel**

Enseigne sans point de vente physique, disponible uniquement sur Internet, accompagné d'un service de livraison.

- **Restauration participative**

Offre de restauration proposée par des particuliers, directement à leur domicile.

- **Scoring**

Technique marketing visant à attribuer un score à un client en fonction d'un certain nombre de

critères: dans la restauration, les dépenses moyennes ou la fréquence des visites.

- **Surbooking**

Technique commerciale de vente d'un nombre d'unités supérieur à la quantité disponible.

- **Ubérisation**

Utilisation des nouvelles technologies pour permettre une mise en relation immédiate des prestataires de services avec des clients sur une plateforme dédiée.

La collection IndexPresse *Business Etude*

Comment accéder à des données fiables, pertinentes et surtout synthétisées, alors que l'information n'a jamais été aussi accessible en apparence ?

Voilà une question à laquelle sont confrontés quotidiennement les décideurs dans les entreprises lorsqu'il s'agit de prendre les bonnes décisions.

C'est pourquoi nous avons créé la collection **IndexPresse Business Etude**, des études sectorielles complètes, réalisées à partir des plus grands titres de la presse

économique et professionnelle. En s'appuyant sur des informations fiables et de qualité, les études d'IndexPresse offrent des synthèses analytiques et éclairées sur les secteurs d'activité émergents ou en mutation.

Vous aurez ainsi toutes les clés en main pour accompagner votre réflexion stratégique, en vous appuyant sur l'examen des enjeux de votre marché, afin d'anticiper ses évolutions et valider, ou modifier, votre positionnement dans le jeu concurrentiel.

IndexPresse *Business Etude*

Date de parution - juillet 2019.

Date de mise à jour - août 2021 (**Bertrand PERRI**)



Justine CARREL

justine.carrel@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Sébastien CALAS

Le digital se propage au secteur français de la restauration et offre aux chaînes comme aux indépendants des opportunités d'accroître leur chiffre d'affaires. Le défi consiste à suivre les évolutions technologiques et sociétales, en répondant aux attentes des consommateurs, toujours plus pressés. La compétitivité des restaurateurs en dépend. Parallèlement, le déferlement du numérique a ouvert une grande place aux start-up de la foodtech. Ces dernières bouleversent le marché, même si elles cherchent encore les modèles économiques qui leur assureront à la fois croissance et rentabilité. Les consommateurs, eux, ont tout à y gagner.

En quoi le digital permet-il aux consommateurs comme aux restaurateurs de gagner du temps? Comment le phénomène d'ubérisation impacte-t-il le secteur? Quels sont les équipements incontournables de la salle de restaurant connectée? En quoi les innovations permettent-elles d'augmenter le ticket moyen? Quels sont les nouveaux segments qui semblent porteurs pour les start-up? Reste-t-il des places à prendre sur le segment disputé de la livraison de repas?

Cette étude apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre l'évolution et les enjeux du marché de la restauration à l'heure du digital, analyser les transformations actuelles et futures, et déceler les opportunités de croissance à saisir.

Photo de couverture : ©weedezign - stock.adobe.com

