





## Sensations, tendances et évolutions en matière de restauration



---

Traditionnellement, on divise l'activité du secteur de la restauration en deux grandes familles. Certains établissements ne rentrent pas exactement dans ce cadre, mais le fait de simplifier le modèle et de le diviser en deux pôles distincts reste opérationnel pour survoler l'actualité de la profession.

Hôtel Majestic Barrère, Cannes ©Pascal Prommer



Hotel Bikini, Berlin ©Stephan Lemke

**Fabien Darbon**, consultant  
indépendant, expert *Food*  
& *Beverage*

Cette division en deux pôles distincts nous vient des Etats Unis. Outre-Atlantique, on parle en effet soit de restauration de nécessité ou de besoin, soit de restauration de divertissement ou « entertainment ». A ces deux catégories, nous ajouterons cependant une troisième, qui semble nécessaire pour compléter le tableau : la restauration de vacances, tourisme et resorts.

### La restauration de nécessité

Il s'agit de l'offre proposée aux personnes qui ont besoin de se nourrir au cours de leur journée mais qui, au lieu d'apporter leur repas au bureau, s'adressent aux professionnels du secteur. Le volume de clientèle concernée est très important, et les besoins des consommateurs sont très spécifiques. C'est notamment le cas en matière de budget – le fameux « ticket moyen », entre 9 et 14€. Il faut pouvoir manger vite, si possible chaud, équilibré, voire même « healthy » (par opposition à « junk » - la trop fameuse « junk food »).

Une des évolutions majeures de ces dernières années est la multiplication, notamment dans les capitales comme Paris, Londres, Bruxelles et Berlin, de petites échoppes proposant des solutions pour le midi.

Revenons à la question du budget, particulièrement importante. Il est généralement impossible de rentrer manger à la maison (trop loin du lieu de travail), trop compliqué ou peu adapté à la situation de chacun de préparer la veille au soir un lunch à emporter – bento, panier repas ou salade. Du coup, le salarié doit prévoir de consacrer une importante fraction de son salaire à son repas de midi, le budget journalier étant à multiplier par le nombre de jours de travail mensuels (entre 22 et 25). D'autant plus que toutes les entreprises ne proposent pas de solutions ou d'accompagnement qui permettraient de soulager leurs salariés de ce point de vue.

La plupart des nouvelles sociétés qui émergent, sur les modèles de start-up ou de « create your job », ont participé à la naissance d'entreprises de restauration qui elles-mêmes se sont développées sur des modèles identiques. Ces entreprises prennent en compte des besoins de tous ces individus. Quels sont ces nouveaux restaurateurs ? Sur quels nouveaux schémas fonctionnent-ils ?

On assiste d'abord à une nouvelle tendance, que l'on qualifiera de « berlinoise », et que l'on peut résumer ainsi : faire simple, efficace, et si possible éthique...

Après avoir analysé le marché et identifié les contraintes, ces nouveaux restaurateurs proposent un modèle en adéquation avec la rentabilité économique et l'aspiration croissante de ces acteurs à une vie privée, qui tend à se normaliser. Finis le service du midi, la coupure, le service du soir et le retour à la maison après minuit.

Voici les principales données qui ont été retenues :

- le faible potentiel financier du client ;
- le souci de l'équilibre marge/volume ;
- la volonté d'adopter un mode de vie, qui tend à se normaliser.

La première étape de cet entrepreneuriat moderne est de trouver des solutions en matière de proposition. Maximiser la marge en adoptant des codes éthiques et en garantissant des bonnes valeurs nutritionnelles. Les salades sont de moins en moins niçoises et de plus en plus quinoa-lentilles corail. Les sandwiches se complexifient pour le plus grand bonheur des consommateurs. Les soupes, omniprésentes outre-Atlantique depuis toujours, deviennent d'incontournables solutions du midi.

On notera que les prix augmentent afin d'absorber la totalité du budget client dédié. La marge est accrue au travers d'une proposition judicieuse pour un contentement réciproque.

Mais une telle proposition ne peut perdurer que si le volume de clientèle est élevé. Il faut donc que l'emplacement soit de premier ordre – ce qui est vrai pour tout commerce, mais ici plus encore. Seul un volume de clientèle abondant permet d'aboutir à l'équilibre, car si le coefficient est bon, la marge nette en numérique demeure très faible. C'est d'autant plus difficile à réaliser que, comme le savent tous les restaurateurs, la plus grande partie de la clientèle arrive vers 12h30 et doit repartir vers 13h30. Pour faire face à un tel rush, il faut des installations cohérentes et une masse salariale importante et qualifiée. L'offre doit être attractive pour remplir les établissements, attractivité qui induira forcément des achats plus



Experimental Cocktail Club, Paris ©Simona Belotti

élevés. On supprime donc le service « chronophage » en proposant de la vente à emporter avec un espace convivial pour consommer éventuellement sur place. On change au passage de taux de TVA. Plus de réservations, de « turn over » et de gestion des services qui s'immiscitent les uns dans les autres.

Les clients se servent, paient et consomment, rien de contraignant, car prévenus à l'avance de la façon dont fonctionne le système. Le personnel est réduit, et s'il doit demeurer souriant et accueillant, il n'a pas besoin d'être hautement qualifié. Le temps consacré à un client peut être quantifié très précisément : c'est son temps de passage en caisse.

Côté cuisine, on parle de « préparation » et non plus de « service ». Et côté gestion des stocks et gestion opérationnelle, c'est le bonheur !

Ce type de modèle manifeste de grandes similitudes avec ceux proposés au siècle dernier par les géants du « fooding » tels Mac Donald's, dont il a emprunté et même optimisé les techniques (pour des raisons différentes et en suivant un chemin différent, voire inverse). Bien qu'ayant des bases identiques, certains aspects sont plus performants. C'est notamment le cas concernant l'optimisation de la proposition sur l'ensemble de l'amplitude horaire. Dans la restauration traditionnelle, on fait le ménage et on prépare les lieux pour pouvoir ouvrir les portes à 11h30 ; dans le nouveau modèle, on accueille les clients dès 7h30 avec ambiance Barista et viennoiseries matinales, et la journée se déroule avec une offre de thés, smoothies et pâtisseries ; avant et après le rush de midi, l'espace adopte une ambiance « coworking » et presse du jour. L'apéritif ne fait même plus partie du programme, l'établissement est fermé avant.

La gestion en général s'en révèle nettement simplifiée. Un autre aspect intéressant de ces évolutions, c'est qu'on se dispense totalement de l'effet cuisiné minute : rien n'est traité sur l'instant, à part certaines boissons ou smoothies côté bar (Front Of the House). Tout n'est que mise en place.

### La restauration de divertissement (« entertainment »)

Dans ce modèle, il est question de plaisir : on va au restaurant comme on va au cinéma ou au théâtre. On pourrait penser que l'on passe de nos jours moins de temps au restaurant et que ce n'est plus une priorité dans le domaine du divertissement ; pourtant, le secteur continue de croître fortement et d'afficher une créativité débordante, tout en restant solidement ancré à ses incontournables fondamentaux.

Alors qu'on parle de « meilleur restaurant du monde » (le Noma de Copenhague, ainsi qualifié quatre années de suite par la revue britannique *Restaurant*) ou de « plus beau restaurant du monde » (cette année, la Jane à Anvers), les propositions les plus raffinées ont souvent tendance à se démocratiser ou à se simplifier, les évolutions sociétales poussant dans le sens de la lisibilité et de l'accessibilité. Les modes et les tendances, hier clairement japonaises, sont aujourd'hui plus scandinaves et sud-américaines. Les saisons et les légumes sont devenus incontournables, un chef comme Alain Ducasse prend le risque de proposer une cuisine uniquement à base de légumes et de céréales dans le fleuron de sa flotte, au Plaza Athénée à Paris. On parle alors de « naturalité », même si du poisson (de pêche durable...) est intégré dans certains plats. L'élite de la gastronomie ne fait pas qu'influencer les évolutions, elle s'en nourrit aussi.

La convivialité de la table n'a heureusement jamais disparu, mais elle semble prendre une place de plus en plus grande au sein des fondamentaux.

Ici, les modèles sont aussi en train d'évoluer et d'adopter des concepts de fonctionnement novateurs, à l'image de ces restaurants itinérants qui se déplacent d'établissement en établissement au gré des saisons et des opportunités – on parle de restaurants Pop Up non jetables ! Un bel exemple de cette tendance est le collectif initié par Peter Vlyminck (Carbon dining & bar), qui installe son équipe et propose ses plats signatures de manière itinérante – cet hiver à Anvers en tant que locataire des installations de l'hôtel « Les Nuits ». Leur projet à venir montre leur volonté d'aller encore plus loin, et ce dans tous les sens du terme. Un container de 40 pieds avec salle pliante et cuisine intégrée, que l'on peut déplacer par transport routier



Azalai Desert Lodge Zagora, Maroc ©

ou par liaison maritime intercontinentale – au choix ou au gré des vents. C'est le stade d'après le « food truck », à la recherche d'expériences nouvelles, de modes de vie innovants et d'équilibres économiques différents.

Il en résulte une minoration des contraintes liées à l'implantation, et peut-être aussi une augmentation de la précarité – ou tout simplement une évolution des schémas de pensée. A suivre !

Dans le cadre de ce type de restauration, l'offre se « berlínise » aussi au travers d'espaces conviviaux, au mobilier chiné, qui proposent un peu de fraîcheur et intègrent une débrouillardise nécessaire. La volonté entrepreneuriale est moderne même si elle est bâtie sur des codes classiques. Pour peu que l'on sorte du concept « Gourmet burger » ou de sa déclinaison bagel, on voit s'imposer des projets qui ont du sens. Le fer de lance de cette tendance pourrait être le concept « Mama Shelter » initié par Serge Trigano et Philippe Starck (principalement). On est en plein dans la tendance « Harlem », on s'installe hors des sentiers battus pour réduire ses coûts d'implantation et on y greffe une proposition conviviale au possible qui correspond à de nombreux segments de clientèle.

On génère des « aficionados » ou des « followers » complètement acquis au concept qui (par principe, volonté propre, adhésion ou effet de mode) remplissent continuellement les établissements au travers de son panel de propositions. Magistral marketing et proposition clientèle – là aussi toute la segmentation horaire a été optimisée horizontalement avec l'offre propre, et verticalement avec, par exemple, l'intégration

des séminaires de toute nature et de toute taille. Création d'un esprit « Mama ».

Autre tendance (ou continuité), l'éternel retour aux fondamentaux. Avec les classiques, tels que la brasserie traditionnelle parisienne, on ajoute une petite touche d'actualité et les recettes d'hier fonctionnent à merveille.

Exemple intéressant et révélateur de cette typologie de proposition, plutôt du côté « beverage » : le succès de trois jeunes diplômés qui lancent en 2007 le concept « Experimental Cocktail Club » (ECC). Le premier établissement à Paris est fondé sur le concept suivant : un lieu insolite et discret (accessible et abordable), pas d'enseigne, une simple porte avec une sonnette surmontée d'une plaque type profession libérale. Intérieur très élégant et tamisé, personnel extrêmement qualifié qui remet au goût du jour le principe du cocktail, délaissé en France et en Europe, à l'instar des Etats Unis et de l'Asie. Aujourd'hui, ECC, c'est aussi plusieurs restaurants à Paris, Londres, New York, Ibiza, une société de conseil, une autre enseigne (« La compagnie des vins surnaturels »), et un développement hôtelier.

C'est simple et très efficace, du vrai management au service d'un concept lui-même issu d'un constat. Besoin de « cosy », volonté de raffinement, mise en avant du savoir-faire et du service. On assiste là à la création d'une enseigne ou plutôt d'un groupe international. Au départ, un modèle cohérent développé par des porteurs de projets appliqués qui ont su mélanger les bons ingrédients. Mixology business.

### La restauration vacances tourisme et détente

Ici, les besoins, les envies et les données du marché sont différents. Que ce soit en vacances ou en week-end, le besoin en matière de proposition « Food & Beverage » est assez simple à identifier : proposer de la détente, du divertissement dans les meilleures conditions pour l'utilisateur et au prix juste. Cela semble évident pour toute offre de restauration, mais c'est ici encore plus vrai.

Ces quinze dernières années ont eu tendance à laisser se positionner sur le marché de plus en plus d'établissements de moindre qualité et pas forcément dirigés par des entrepreneurs issus de la profession. La proposition s'est donc élargie et a baissé qualitativement. Nous pouvons qualifier cette évolution de « syndrome de la Côte d'Azur ». Les clients ont trop souvent été remplacés par des numéros et considérés comme de simples détenteurs de pouvoir d'achat. Le