



## **MASTER SCIENCES SOCIALES**

Parcours « Management et l'Ingénierie de la Restauration Collective »

### **MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

# **Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration collective**

Présenté par :

**Hugues Artiglond**

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Igor Angéli**

**Les Foodtechs, une opportunité  
majeure pour les Sociétés de  
Restauration Collective**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## REMERCIEMENTS

---

J'adresse mes plus sincères remerciements à Monsieur ANGÉLI, mon maître de mémoire, pour son aide, ses conseils bénéfiques tout au long de ma recherche. Également, je tiens à souligner sa disponibilité et sa réactivité durant cette année, malgré ses lourdes responsabilités professionnelles. Aussi, je suis reconnaissant de son aide au travers de son expérience professionnelle enrichissante, dans la réalisation de ce mémoire. Également mes remerciements s'adressent à Madame TIBIÈRE, Monsieur RAYSSAC, ainsi que Monsieur CINOTTI pour leurs cours de méthodologie et d'informatique. Je remercie également Madame OLIVEIRA, et Madame ROCHEDY pour leurs enseignements sur la méthodologie qualitative. Par ailleurs, je tiens à remercier l'ensemble des professionnels qui ont participé dans l'élaboration de mon projet leurs aides précieuses m'ont permis d'avoir des avis distincts sur ce sujet. Enfin, je remercie mes proches, famille et amis pour leur soutien dans l'élaboration de ce mémoire. Ainsi, ISTHIA pour l'aide matériel et psychologiques des professeurs, malgré l'année riche, et à la fois lourde en actualité et adaptation, relatif au contexte de la crise sanitaire.

## SOMMAIRE

---

<b>SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE 1 – LES FOODTECHS DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b>	<b>9</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	10
CHAPITRE 1 – RETROSPECTIVE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L’ALIMENTATION	11
	<b>14</b>
CHAPITRE 2 – LES SOCIETES DE RESTAURATION COLLECTIVE	21
CHAPITRE 3 – PHENOMENES DE CAUSALITES	26
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	30
<b>PARTIE 2 – LA RESTAURATION COLLECTIVE DOIT SE REINVENTER</b>	<b>31</b>
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	32
CHAPITRE 4 – STRATEGIE MULTICANAL EN RESTAURATION	33
CHAPITRE 5 – MUTATION DU MARCHÉ ET MULTIPLICATION DES ENJEUX	41
CHAPITRE 6 – HYPOTHESES AVEC ANALYSES	44
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	51
<b>PARTIE 3 – ANALYSE DES OPPORTUNITES POUR LES SRC</b>	<b>52</b>
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE	53
CHAPITRE 7 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	54
CHAPITRE 9 - PERSPECTIVE DEUXIÈME ANNÉE	62
<b>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>69</b>

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

L'irruption des « foodtechs » sur le marché de la restauration, comme les plateformes de livraison (Deliveroo, Uber Eats, etc.) ou les restaurants virtuels (Nestor, Frichti, etc.), ont également permis d'enrichir l'offre et de stimuler la demande. Toutefois, l'arrivée de ces nouveaux acteurs se traduit par un renforcement de l'intensité concurrentielle.

En effet, de ce constat est venu l'idée décrire mon mémoire de première année sur la livraison des repas en restauration collective privé différée. Etant en Master de Management de l'Ingénierie et de la Restauration Collective, à L'Institut Supérieure du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation, il fut important pour moi de traiter la question suivante :

***L'ubérisation et la digitalisation est-elle en train de bousculer, alerter les sociétés de restauration collective ?***

Cette envie de traiter ce sujet m'est venue suite à un job d'été réalisé en 2020, concernant la livraison des colis aux particuliers et aux professionnelles, une expérience qui fut nouvelle pour moi, mais bénéfique pour ce qui va être la suite de mes études.

Suite à cela, le cheminement c'est fait, créant ainsi tout une réflexion sur le développement de mon thème.

J'ai donc commencé mes recherches exploratoires en ratissant dans sa globalité le thème de la livraison des repas, ce qui m'a permis de me rendre compte des faibles ressources présentes sur internet, au sujet de la livraison des repas dans les SRC. Toutefois, cela m'a réconforté dans le fait que cette tendance de transporter les repas de cette manière-ci, est toute nouvelle, où il y a tout à faire. Ce qui pourrait déboucher par ailleurs dans un futur proche, en Master 2, à travers la réalisation d'un mémoire plus opérationnel, de type recherche-action, en étudiant par exemple son évolution.

Pour cela, la lecture d'articles, d'études, d'enquête menées par des entreprises de collectent et d'analysent du marché, mais aussi le visionnage de vidéos sur le sujet, m'ont permis de dégager la problématique suivante :

*En quoi les SRC ont un rôle à jouer dans les nouvelles tendances technologiques de l'alimentation ?*

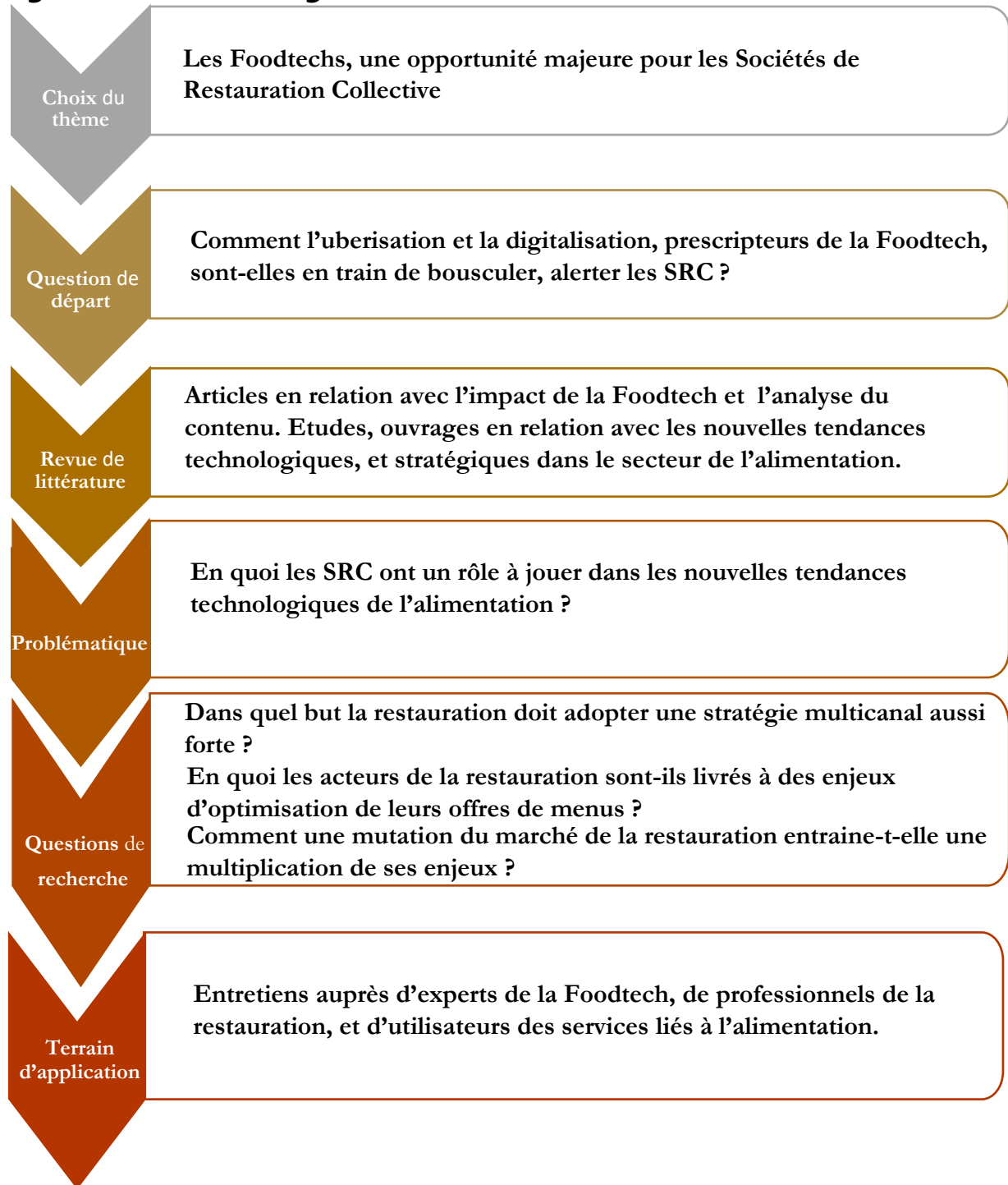
De cette question principale découle plusieurs hypothèses :

- Proposer un choix multiple d'offres de menus pour les SRC : un enjeu d'attractivité et de profit ;*
- Suivre des tendances innovantes comme la « food tech » pour des SRC, ne risquent-elles pas d'ubériser la profession : un enjeu identitaire, de redéfinition de ses principes sociaux ;*
- Suivre les tendances alimentaires, tout en veillant aux risques sociétaux : un enjeu d'innover, et de sécurité (santé publique, hygiène alimentaire) ;*

Cette étude théorique se composera de trois parties. Tout d'abord j'expliquerai la place des Foodtechs dans le secteur de la Restauration Collective. Ensuite je vais parler de la Restauration Collective qui doit se réinventer dans ce marché concurrentiel fort. Pour finir ce mémoire, je traiterai par la méthodologie probatoire, mes recherches, les outils qui seront utilisés lors de ma deuxième année de master.

MÉTHODOLOGIE

**Figure 1 : Méthodologie de recherche**





***PARTIE 1 – Les Foodtechs dans le secteur de la  
Restauration Collective***

---

## INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

---

La restauration collective a pendant de nombreuses années, eu la réputation d'un secteur qui ne se soucie que de ces objectifs sociaux et économiques. Par ailleurs, l'image que l'on s'en faisait, et que l'on fait encore à ce jour, d'une cuisine peu qualitative d'un point de vue visuel et organoleptique, ne lui permet pas d'obtenir une bonne critique de la part du public. Néanmoins celle-ci a fait du chemin depuis le siècle dernier, puisqu'aujourd'hui, en plus de cocher les cases en termes de gestion du personnel plus avantageuse qu'en restauration dites « commerciale ». Mais aussi en termes d'hygiène, de contrôle et de sécurité alimentaire, et également dans son implantation dans divers segments de convives. Pour cela elle persiste à redorer son blason, en suivant les nouvelles tendances.

Mon sujet, pour des raisons de détail, et de compréhension du thème étudié, abordera d'un point de vue général la restauration, mais fera référence davantage au secteur de la restauration collective, et plus particulièrement aux Sociétés de Restauration Collective (SRC) qui la compose. Je vais donc détailler où se trouve ces sociétés au sein de toute la restauration et ce qu'elles y représentent, au niveau des nouvelles technologies de l'alimentation de ce récent écosystème.

Dans un premier chapitre, j'étudierai et présenterai une rétrospective des nouvelles technologies de l'alimentation, en lien avec la restauration collective. Dans un second temps, je vais présenter les sociétés de restauration collective, et qui les composent. Et enfin dans un troisième chapitre, j'étudierai les phénomènes de causalités autour d'axes majeurs.

## **Chapitre 1 – Rétrospective des nouvelles technologies de l'alimentation**

Je vais présenter dans cette partie une description de la restauration collective, ainsi que les éléments qui la composent autour du champ d'étude traité. Cela me permet de rassembler les notions relatives à la compréhension des éléments qui seront développés ci-contre.

### **1) QU'EST-CE-QUE LA RESTAURATION COLLECTIVE ?**

#### **1.1) *La restauration collective***

La restauration collective touche toutes les tranches d'âge de la population française. De la petite enfance aux personnes âgées. Ce qui signifie que ce sujet nous touchera plus ou moins un jour où l'autre dans notre vie privée, sociale ou professionnelle. Ce domaine nous touche, tous, de différente manière à différentes périodes de notre vie.

Avant de parler de la restauration collective, il en revient à définir son socle, car elle n'est pas seul dans ce marché de l'alimentation. En effet, la restauration collective fait partie du secteur secondaire, ou industriel, est une composante de la restauration hors foyer.

La restauration collective recouvre toutes les activités consistant à préparer et à fournir des repas à une clientèle plus ou moins captive, travaillant ou vivant dans les collectivités. Le repas est servi dans les locaux de la collectivité à un prix inférieur à celui pratiqué par les restaurants commerciaux, ce qui constitue un élément important de la politique sociale de la collectivité<sup>1</sup>.

Pour cela j'ai décidé de synthétiser au mieux la représentation que l'on peut se faire de la structure de la Restauration Collective (RC), qui est parfois difficile à comprendre au premier abord.

### **1.2.1) Organisation de la structure**

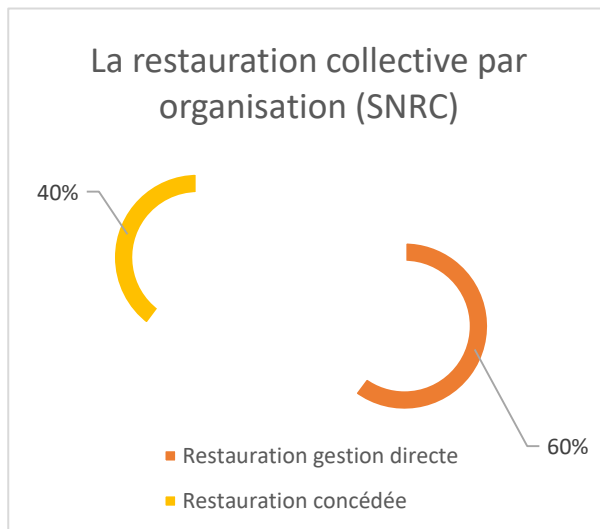
**Tableau 1 - Repose sur deux modes de gestion**

LA GESTION DIRECTE	LA GESTION CONCEDEE OU DELEGUEE A UN PRESTATAIRE
Une seule modalité d'organisation possible, exercée par la collectivité ou l'établissement. Elle est surtout présente dans les établissements scolaires et hospitaliers. On dit qu'elle est autogérée	Trois modalités d'organisation sont possibles : une cuisine sur place, ou des restaurants satellites, eux-mêmes desservis, au moins partiellement, par une cuisine centrale. Elle domine le segment des restaurants d'entreprises et des administrations.

---

<sup>1</sup> Cours Madame TEXIER. Economie du secteur. Cours de Licence Professionnel DGSA, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019.

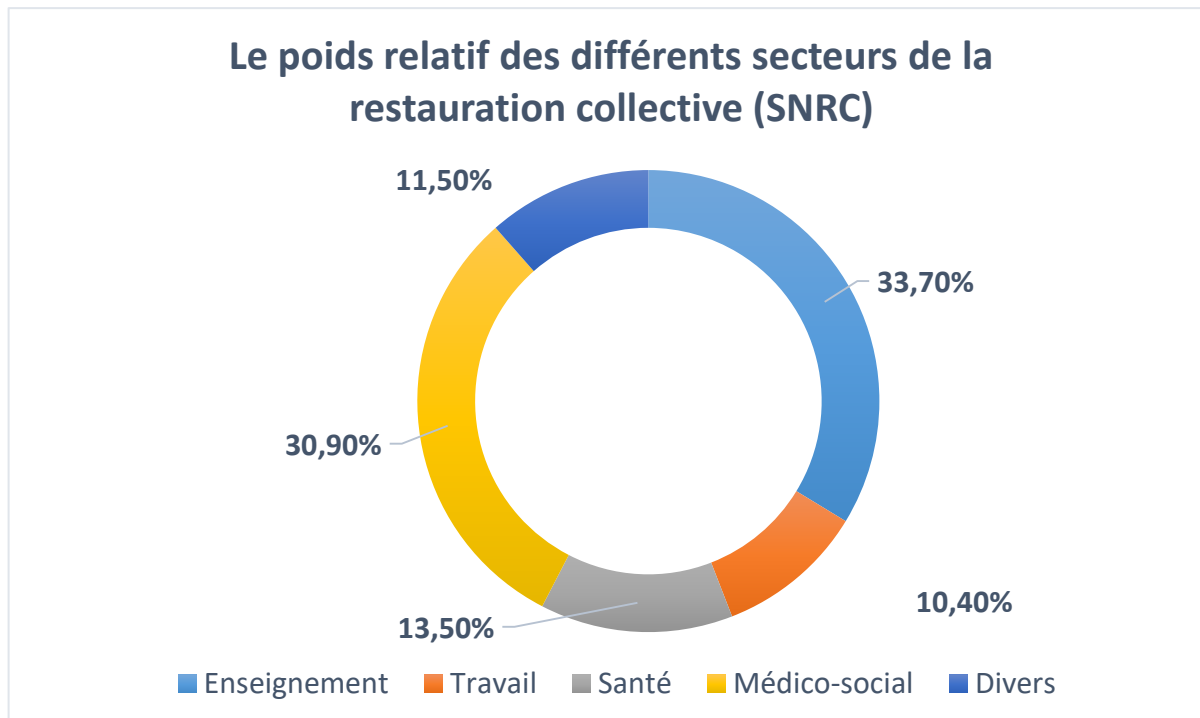
**Figure 2 – Graphique sur la part des deux modes de gestion**



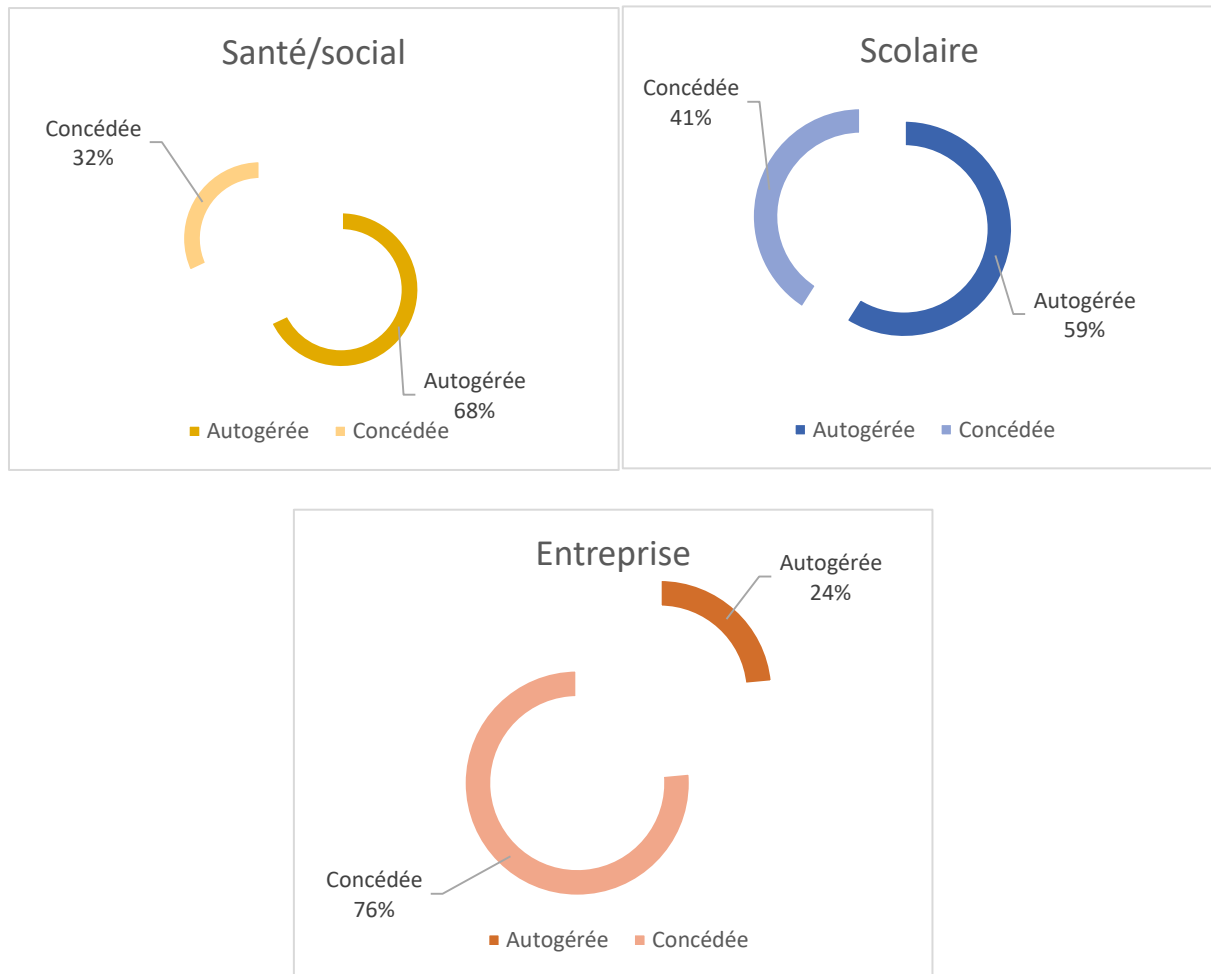
En 2019, la part de l'autogérée représente 14 milliards d'euros, contrairement à la restauration concédée à un prestataire qui rassemble 11 milliards d'euros selon l'*Insee*<sup>2</sup>.

### 1.2.2) Organisation du marché

**Figure 3 – Graphiques sur la répartition des différents secteurs d'activités en RC**



<sup>2</sup> L'Insee, Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire [En ligne] Disponible sur <http://www.xerfi.com> (Consulté le 3-1- 2021)



### 1.2.3) Un modèle économique particulier <sup>3</sup>

Il existe deux différences à expliquer, dans son modèle économique. La première différence est la distinction client/convive. En effet, le client est celui avec lequel le contrat est passé. Alors que le convive, est celui qui consomme les repas. À la différence d'un restaurant commercial, le client de la société de restauration collective n'est donc pas celui qui bénéficie directement des repas (employé, usager, administré). L'entreprise de restauration collective doit donc prendre en compte une double exigence dans son activité : répondre aux attentes du client, et satisfaire les convives qui consomment les repas au quotidien

<sup>3</sup> Cours Madame TEXIER. Economie du secteur. Cours de Licence Professionnel DGSA, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019.

Dans un deuxième temps, les contraintes de coût d'un repas, sont caractérisés par un ticket moyen plus bas, qu'en restauration commerciale. La restauration collective remplit un rôle social en fournissant des repas à prix réduit. Le convive paye une part en fonction de la politique sociale de la collectivité ou de son employeur. Selon le Syndicat national de la restauration collective (SNRC), le coût de revient d'un repas pour un convive s'élève à 4.80 € hors taxe, en restauration collective.

## Tableau 2 - La restauration collective comprend quatre segments

La restauration scolaire	Crèches, écoles, lycées, universités
La restauration médico-sociale	Etablissements de santé, maisons de retraite
La restauration d'entreprises et d'administrations	Sociétés, ou organisations à but lucratif ou non
Les autres formes de restauration collective	Centres de vacances, armée, prisons, etc.

### **2) L'HORIZON DES NOUVELLES TENDANCES TECHNOLOGIQUES DE L'ALIMENTATION EN 2021**

L'énorme impact de la crise sanitaire sur le secteur de la restauration, et même ainsi, la façon dont les consommateurs font évoluer leur manière de s'alimenter, marque un développement accéléré de nouveaux comportements et pratiques, qui se poursuit en 2021.

#### **2.1) Le terme Foodtech**

Il est temps maintenant pour moi d'aborder la notion, qui marque le thème que je désire étudier à travers ce dossier : « La Foodtech ».

### **2.1.1) Définition**

Le terme Foodtech n'a pas de définition à ce jour, étant donné de sa récente apparitions dans notre secteur. Le mot anglais n'est pas encore tout-à-fait connu, et ni prononcé par les professionnels de la restauration, car il date à peine de quelques années. Néanmoins nous pouvons traduire ce terme par l'alliance entre le secteur de technologie, « tech », et celui de l'alimentation, « food ». En effet, nous parlons ici de technologie alimentaire, s'agissant d'un nouveau type de commerce, accolé à ces deux secteurs. Junto, une société de conseil dans les nouvelles technologies nous donne une définition simple, et complète pour comprendre ce qu'il en émane ; *« on peut définir la foodtech comme l'écosystème constitué de tous les entrepreneurs et startups se servant de la technologie pour améliorer ou faciliter la production et la distribution alimentaire »*<sup>4</sup>.

Mais la Foodtech est également associée à l'innovation. Cela implique la conception et le développement de nouveaux aliments, ainsi que l'amélioration et la combinaison de produits existants.

### **2.1.2) D'où vient-il ?**

Le terme est issu de « French Tech », une initiative créé par le Gouvernement fin 2013, désignant *« tous ceux qui travaillent dans ou pour les start-up françaises en France ou à l'étranger. Les entrepreneurs en premier lieu, mais aussi les investisseurs, ingénieurs, designers, développeurs, grands groupes, associations, médias, opérateurs publics, instituts de recherche... qui s'engagent pour la croissance des start-up d'une part et leur rayonnement international d'autre part. »*<sup>5</sup>

Suite à cela, en juillet 2016, l'écosystème FoodTech Dijon Bourgogne Franche-Comté a été retenu par le gouvernement pour intégrer le réseau thématique FoodTech de la FrenchTech.

### **2.1.3) Contexte**

L'irruption des « foodtechs » sur le marché de la restauration, comme les plateformes de livraison (Deliveroo, Uber Eats, etc.) ou les restaurants virtuels (Nestor, Frichti, etc.), ont également

---

<sup>4</sup>Junto, La foodtech c'est quoi exactement, [En ligne] Disponible sur <https://junto.fr/blog/foodtech/> (Consulté le 3-12- 2020)

<sup>5</sup>La French Tech, [En ligne] Disponible sur <https://foodtechagtech.lafrenchtech.com/> (Consulté le 3-12- 2020)



permis d'enrichir l'offre et de stimuler la demande. Entre la volonté croissante des Français de déjeuner rapidement mais sainement, avec l'élévation des créations d'entreprises, mais aussi compte tenu de l'impact de la crise sanitaire dû au COVID-19, l'environnement est pour le moins opportun. Cependant, les entreprises françaises ont du mal à passer du stade de projet à celui de l'industrialisation. Il y a un vrai manque de collaboration entre les startups et les industriels, ce qui ralentit fortement l'innovation dans ce secteur. Mais la situation est en train d'évoluer, on peut citer par exemple : Sodexo qui voit la « Food Tech » comme une vraie source d'innovation et qui a investi notamment dans « FoodCheri » un service de livraison de plats frais à domicile.

### **2.2) Le terme « omnicanal »**

La notion « d'omnicanal » ou « multicanal » est une notion marketing se divisant en deux groupes.

Désigne du point de vue de l'entreprise, « référence à la multiplication des canaux de contact entre une entreprise et ses clients ou ce qui nous intéresse ici à la juxtaposition par un distributeur de plusieurs canaux de distribution ».

Alors que du point de vue du client, « la notion de multicanal renvoie aux pratiques lors du processus d'achat »<sup>6</sup>.

Dans ce cadre de l'étude présenté, on peut l'observer une fusion des canaux à travers par exemple des pratiques de click & collect en restauration surtout depuis un an, pour limiter la prise de repas sur place, mais aussi avec la livraison, et de digitalisation des points de vente avec des bornes de commandes sur place à l'intérieur, ou à l'extérieur, ou encore avec l'utilisation des téléphones.

### **2.3) Le terme « digitalisation »**

En ce qui concerne la digitalisation, à ce jour elle se veut omniprésente, et ne cesse d'être un outil pour les utilisateurs, et un enjeu pour ceux qui désirent en tirer tous ces avantages. La

---

<sup>6</sup> Académie de Versailles, Multicanal, cross-canal, omnicanal Enjeux et implications managériales pour les distributeurs [En ligne] Disponible sur <https://creg.ac-versailles.fr/> (Consulté le 3-12- 2020)

digitalisation, ou encore le numérique sont deux concepts qui s'articulent en tentant de prendre de plus en plus de place dans les marchés qui la cultive.

D'après l'Onisep, l'association de l'économie numérique dont la mission est l'accélération de la transformation numérique : « Le numérique englobe l'informatique, mais son périmètre est plus large car il recouvre aussi les télécommunications (téléphone, radio, télévision, ordinateur) et Internet. [...]. Ces nouveaux usages génèrent des masses énormes de données (informations) qu'il faut être capable de traiter. Si le numérique modifie nos activités, il change en même temps notre façon de comprendre et de penser. Notre univers entier est transformé par cet ensemble de technologies. On entend d'ailleurs souvent parler de culture numérique ou encore de révolution numérique. ("Numérique", est spécifique au Français, la majorité des autres pays utilisent le mot anglais "digital").»

### **2.4) Le terme « d'uberisation »**

Le terme proviendrait de la startup Uber, qui s'est introduite dans l'industrie de la livraison et de l'alimentation avec le nom « UberEat », et qui a donné son nom à l'uberisation. Selon Gregoire Leclercq, Président de la FEDAE, cofondateur de l'Observatoire de l'uberisation, « L'uberisation se définit aujourd'hui au carrefour de trois leviers : l'économie collaborative (qui est une révolution d'usage), l'innovation numérique (maîtrise des technologies et de la bigdata) et la gig economy (ou l'économie à la tâche) »<sup>7</sup>.

Il intervient dans notre analyse, comme étant un point de départ à la réflexion, pour ma part, et l'est davantage pour les SRC qui l'étudient de prêt, car il produit une nouvelle forme d'expérience pour l'utilisateur.

### **2.5) Qu'est-ce que « l'User eXperience »**

Nous pouvons définir l'UX, comme étant un acronyme de l'anglais : User eXperience, qui signifie l'expérience utilisateur en français. Désigne d'après USABILIS, Conseil UX et ergonomie

---

<sup>7</sup> Observatoire Uberisation (2015) [En ligne] <http://www.uberisation.org/> Observatoire de l'uberisation. (Consulté le 25-2-2021)

digitale, « la qualité de l'expérience vécue par l'utilisateur dans toute situation d'interaction. L'UX qualifie l'expérience globale ressentie par l'utilisateur lors de l'utilisation d'une interface, d'un appareil digital ou plus largement en interaction avec tout dispositif ou service. L'UX est donc à différencier de l'ergonomie et de l'utilisabilité »<sup>8</sup>.

En effet, il est un de ces nouveaux termes comme ceux cités au-dessus, qui suscite l'interrogation, mais sert de fondement pour la compréhension de ces nouvelles tendances qui émergent (sans contact, frigos connectés, etc.) citées en Partie 2 – Chapitre 6 – 2.4) LES NOUVEAUX CHEMINS DES PRISES DE REPAS.

### **3) COMMENT NOUS-ALIMENTONS NOUS ?**

Sans pour autant revenir sur l'histoire de l'alimentation de l'Homme, nous porterons tout de même un regard sur les différents moyens de se restaurer à jour, ainsi que les habitudes alimentaires, la culture, et où est la place de l'alimentation dans notre société. Cela nous donne l'opportunité d'enrichir notre réflexion afin d'appuyer nos propos.

#### **3.1) Les moyens de se restaurer**

##### **3.1.1) La restauration hors-domicile**

Elle se définit comme des lieux où les personnes consomment des repas hors de leur domicile (LAPORTE Cyrille, 2012). La Restauration hors foyer est aussi appelée la restauration hors domicile (RHD). C'est un gros secteur ; en effet ce domaine pèse plus de 57,3 milliards d'euros avec une hausse de la fréquentation de 0,8 % en 2019 pour 1,7 % de croissance en valeur par rapport à 2018, selon le baromètre annuel de NDP Group<sup>9</sup>. Quand on sait que quelques années auparavant, celui pesait 7,930 milliards d'euros de chiffre d'affaires(CA) en 2014<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> USABILIS, QU'EST-CE QUE L'UX, L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR ? [En ligne] <https://www.usabilis.com/> (Consulté le 25-2-2021)

<sup>9</sup> The NDP Group, La restauration hors domicile maintient son cap en 2019 [En ligne] <https://www.npdgroup.fr/> (Consulté le 25-2-2021)

<sup>10</sup> Groupe Xerfi, le médiateur du monde économique [En ligne] Disponible sur <http://www.xerfi.com> (Consulté le 3-1-2021)

Elle englobe différentes formes de canaux de distribution comme la restauration commerciale (brasseries, restaurants gastronomiques, bistrot, snacks, etc.), et la restauration collective (restaurants inter d'entreprise, les cantines scolaires, les messes, etc.). On peut qualifier cela tout simplement de « hors domicile » lorsque la prise du repas se fait à l'extérieur de son lieu d'habitation.

### **3.1.2) La restauration à domicile**

Contrairement à la restauration hors-domicile, la restauration à domicile se caractérise par le fait de se restaurer chez soi. Nous comprenons donc la cuisine faite maison, qui s'est intensifiée ces derniers temps, à cause du confinement, donnant lieu à un intérêt plus fort pour la cuisine faite maison, et à la réalisation de produits plus simple comme le pain, le levain, les confitures, etc. trouvables facilement à notre époque dans nos supermarchés. De plus, nous pouvons intégrer la livraison des repas à domicile où l'on estime que ce marché à 3,3 milliards d'euros en 2018, en France et projette une croissance de 20 % par an pour les 4 prochaines années. Le marché devrait donc doubler d'ici à 2022, d'après le cabinet Food Service Vision. Ou encore, avec les l'expérience privilégiée à domicile avec les chefs cuisiniers (Partie 2 – Chapitre 6 - LES NOUVEAUX CHEMINS DES PRISES DE REPAS).

## Chapitre 2 – Les Sociétés de Restauration Collective

Dans ce chapitre je vais m'attarder sur la structure, le fonctionnement, et les acteurs des sociétés spécialisées dans le secteur de la restauration, dans l'objectif d'appréhender et d'avoir toutes les cartes pour poursuivre mon raisonnement. Ce travail de recherche, tout au long de cette écriture, nous permet de nous interroger sur les différents acteurs, que sont les Sociétés de Restauration Collective (SRC), et comment s'en sortent-elles dans ce secteur concurrentiel qui se veut évoluer avec la technologie.

### **1) QUELLES-SONT-ELLES ?**

La restauration concédée se différencie de l'autre système de gestion autogéré, en effet le client, en outre une entreprise, ou encore un organisme public passe par l'intermédiaire d'un contrat qui engage un prestataire à but lucratif qui est le plus souvent une société de restauration. Cet appel à l'organisation extérieure peut aller d'une simple assistance comme la partie restauration comme l'était au tout début certains acteurs privés, et le sont devenues jusqu'à la gestion complète des services complémentaires. (CF Tableau 1 - Reprise sur deux modes de gestion)

## 2) ORGANISATION DU MARCHE

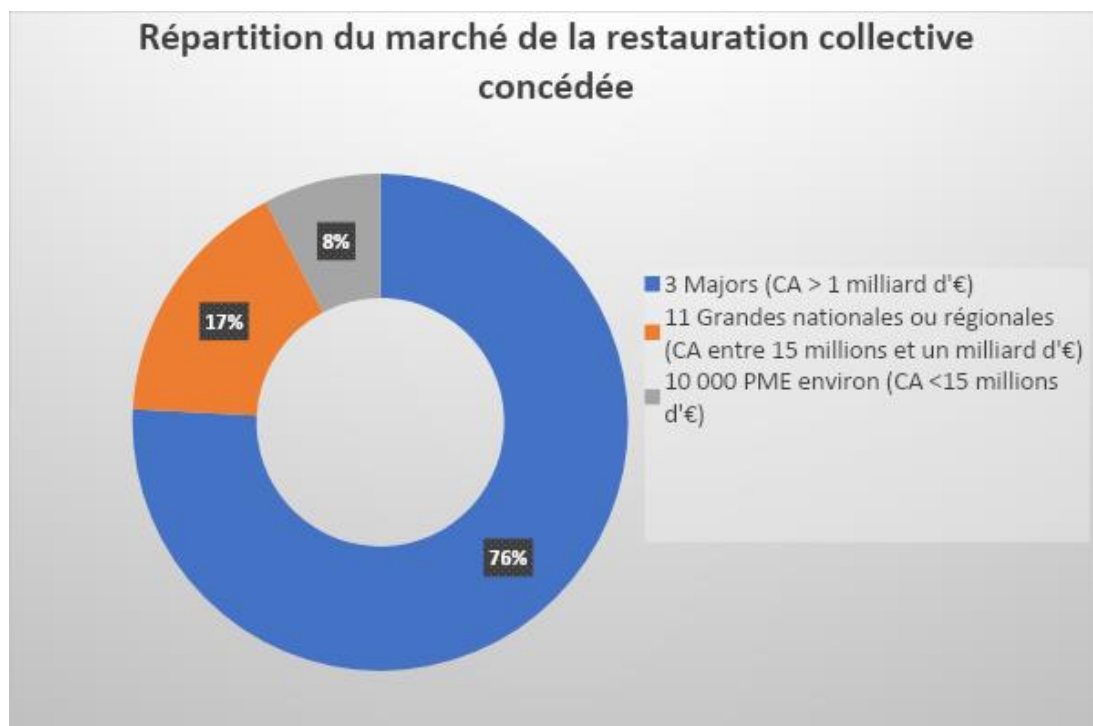
**Tableau 3 – Liste des principaux opérateurs de la restauration collective concédée**

GROUPES	CA HT en Millions Euros		Millions de repas	
	2017	Evol 2016/2017	2017	Evol 2016/2017
Groupe ELIOR	2 204,5	+1,6%	291,8	+0,2%
Groupe SODEXO FRANCE	2 680	NC	311	+1%
COMPASS GROUP FRANCE	1 184	+1,6%	205,9	+0,7%
API RESTAURATION	564	+5,4%	150	+6%
RESTALLIANCE	190	NC	NC	NC
CONVIVIO	141,1	+8,4%	40	+7,1%
MULTI RESTAURATION SERVICES (MRS)	116,7	+6,2%	14,5	+1,6%
NEWREST RESTAURATION + CORALYS	99,4	+24,2%	16,7	+13,6%
Groupe VITALREST	58,5	+9,3%	12,5	+4,2%
RESTORIA	46,5	+5,4%	13,4	+3,4%
MILLE ET UN REPAS	45	NC	NC	NC
ISIDORE RESTAURATION	24,5	+1,1%	6,3	-0,1%
RESTAUVAL SAS	24,2	+16,3%	5,2	+15,2%
MULTI RESTAURATIION MEDITERRANEE	10,8	-4,4%	2,1	-3,1%
ARMOR CUISINE	8,5	+14,9%	2,8	+18,6%
SOBRIE RESTAURATION	6,9	-6%	2,5	-4,3%
PLEIN SUD RESTAURATION	5,2	+15,5%	NC	NC
GERES RESTAURATION	4,7	+0,6%	0,8	0%
VERSO RESTAURATION	4,5	+16%	0,7	+15,6%

Cette liste nous montre les 19 acteurs qui exercent sur le même marché, celui de la restauration collective en France en 2017. Le tableau permet l'analyse entre les différentes sociétés, au niveau de leur CA, mais aussi sur son évolution par rapport à l'année précédente. Xerfi fait apparaître les trois leaders qui contrôlent plus des ¾ du marché, soit un peu plus de cinq milliards d'euros. En effet on retrouve toujours les mêmes depuis plusieurs années avec : Le Groupe Elior,

le Groupe Sodexo France et Compass Group France. Leur stratégie pour les prochaines années est de redynamiser le groupe pour accélérer la croissance, optimiser les coûts et maintenir l'excellence au niveau de leurs clients, ainsi que de leur notoriété. Nous observons que le leader, Elios, observe une augmentation de 1.6% de son CA par rapport à 2016. Sodexo devrait être en tête cette année, par rapport au rendement qu'il a amassé, mais n'ayant pas communiqué ces chiffres de l'année passée, l'étude le place en tant que challenger sur la liste. Néanmoins les deux premiers se disputent la première place. Enfin, en ce qui concerne Compass Group, comptabilise également une évolution d'1.6% de son CA par rapport à 2017, le plaçant en tant que suiveurs, mais très proche de ces deux concurrents.

**Figure 4 – Répartition du marché concurrentielle entre les SRC<sup>11</sup>**



---

<sup>11</sup> Cours Madame TEXIER. Economie du secteur. Cours de Licence Professionnel DGSA, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019

### **3) DES OBJECTIFS COMMUNS DANS UN SECTEUR CONCURRENTIELLE**

Leurs stratégies pour les prochaines années est de redynamiser le groupe pour accélérer la croissance, optimiser les coûts et maintenir l'excellence au niveau de leurs clients, ainsi que de leur notoriété.

#### **3.1) Les avantages**

L'expertise qu'ils ont exercée pendant plusieurs années, en suivant les tendances du secteur, leur ont permis de faire reconnaître leur notoriété aux yeux de tous, les concurrents, ainsi que les clients. Dans ce secteur lié à l'alimentation, et à d'autres services, les SRC se disputent les parts de marchés, car il connaisse le sujet de la restauration, savent également trouver des solutions plus facilement du fait de leur pouvoir de négociation. De plus, ils ont leur part de responsabilité, en s'autogérant eux même, puisque dès la discussion des termes du contrat, et après la signature, la société doit rendre des comptes en respectant les termes contractés.

#### **3.2) Les inconvénients**

Cependant, il existe une ombre au tableau, ne rendant pas légitime de choisir ce mode de gestion dit concédé. En effet, étant un prestataire de services extérieur à la structure qui en bénéficie, il est de nature qu'on observe Moins de proximité entre la SRC avec les convives, car ce n'est pas eux les clients, mais majoritairement l'organisme qui les accueille. La SRC doit rendre des comptes à son client donc, mais il est parfois difficile au niveau opérationnel pour les gérants de site d'être libre de tous faits et gestes, puisque les décisions sont prises au niv du siège, et pas forcément sur le site même.

#### **3.3) Des points communs**

Dans la continuité de réaliser des profits, pour qu'il puisse rester dans la course, les SRC doivent, et on le voit opérer des tactiques stratégiques en suivant notamment les nouvelles tendances, et en les appliquant pour susciter chez le potentiel client un intérêt pour collaborer ensemble.



### **3.3.1) Des investissements dans les startups**

Depuis toujours s'opère des investissements à long terme pour maintenir les objectifs fixés, et conquérir de nouveaux marchés, dans le but aussi de se démarquer de ses concurrents. Mais récemment, certaines SRC tentent de s'accaparer des microsociétés, autrement-dit des « startups ». D'après BPI FRANCE, traduit cela par une « entreprise qui démarre », la startup est liée à la notion d'expérimentation d'une nouvelle activité, sur un nouveau marché, avec un risque difficile à évaluer ». Il cite par ailleurs, le professeur Steve Blank qui la définit ainsi comme étant une "organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance".

Quelques exemples de multinationales spécialisées dans l'agroalimentaire qui ont fait le pari d'investir dans ces nouvelles activités à fort potentiel, qui intégraient ce marché très concurrentiel, mais évolutif dans sa diversité d'offre.

LA LIVRAISON DES REPAS

## Chapitre 3 – Phénomènes de causalités

Dans ce dernier chapitre de cette première partie, nous tacherons d'apporter plus d'éclaircissement, au travers de notre étape de recherche, appuyé par l'actualité. Nous concentrerons donc notre réflexion cette fois-ci, sur les causes qui amènent les SRC, et autres acteurs de l'agroalimentaire à s'intéresser à ces étoiles montantes du secteur autour de différents axes majeurs.

### **1) UNE DEMANDE QUI S'ARTICULE AUTOUR DE DIFFERENTS AXES**

Au fil de nos lectures, nous déterminons que le rapport autour de l'alimentation et le consommateur, se dessine davantage autour de trois facteurs, indiquant la tendance à suivre pour les SRC.

#### **1.1) Le facteur « Sain »**

Notre premier axe de réflexion est celui de l'alimentation Saine. La crise de la COVID-19 a eu un grand impact sur la façon dont nous nous nourrissons, en imposant diverses restrictions et pratiques adaptées à la réalité à laquelle nous sommes confrontés. Cependant, en parallèle nous remarquons que les habitudes alimentaires changent, voire même se diversifient. En effet, nous voyons apparaître de plus en plus d'offres, destinées à différents régimes alimentaire (végétarien, etc.) des personnes qui s'intéressent à leur « bien-être », en passant par le « bien-manger ».

#### **1.2) Le facteur « Environnemental »**

La restauration par l'alimentation, est l'une des pratiques qui permet à tout individu de découvrir des plats, des saveurs, des produits différents, contraires, non-issues de son environnement. En effet, des offres de restaurations proposent des cuisines du monde, ou même des restaurants traditionnelles commerciales, ou même des collectives, reconnaît que le facteur

impact pour le convive est grand lorsqu'il s'agit de lui faire découvrir autre chose d'inconnu, qui amène au voyage, sans se déplacer. Néanmoins ces produits exotiques viennent de loin, ils consomment beaucoup, ce qui fait aître aujourd'hui dans cette décennie, de nouveaux comportements aux yeux des consommateurs, plus soucieux de leur environnement. En effet, cela est un exemple parmi tant d'autres, puisque nous pourrions parler, à l'utilisation de produits nocifs pour la planète comme l'huile de palme, ou même encore la déforestation pour sa production, entraînant la destruction de la biodiversité.

Nous sommes aujourd'hui plus soucieux de ses enjeux, qui nous amènent à créer de nouvelles manières de consommer, ou du moins de changer nos habitudes. Nous pouvons expliquer cela par la tendance du « locavorisme », qui est la consommation de produits issus de notre environnement, produits à proximité de notre habitat. Celui-ci, comme celui d'instaurer un plat végétarien, ou bien même un menu 100% végétarien par semaine dans la restauration scolaire, poussant les nouvelles générations à moins manger de viandes, qui se veut très coûteuse, très polluante. Les SRC, en font donc leur arme de communication, avec des offres de menus axés sur le végétarisme, issus de la production locale, entre autre, une alimentation éthique, qui charme les consommateurs de nos jours.

### **1.3) Le facteur « Economique »**

Les coûts sont un des facteurs qui permettent de garantir un prix final se justifiant. En effet, ils sont au nombre de deux, les coûts fixes sont les frais à payer de façon régulière et qui ne sont pas directement liées à l'activité de l'entreprise. Alors que les coûts variables sont l'ensemble des charges qui varient selon le niveau de l'activité de la société. Cela nous permet d'aborder la question économique, à travers une tendance qui a évolué ces dernières années.

Le facteur prix pour le client, autant que pour l'entreprise, est un des facteurs les plus importants, voire le plus indispensable, amenant à la décision d'un achat plus qu'un autre. C'est là toute la force de la restauration collective, qui propose des offres de restauration à des prix abordables, car tout est centralisé, et produit en grande quantité, permettant aux convives de payer un ticket repas plus bas qu'en restauration commerciale. Cependant la restauration commerciale a vu tout l'intérêt de recourir à des prestataires pour capter, fidéliser une nouvelle clientèle, en faisant appel à des intermédiaires, des sociétés de livraisons de repas.

Afin de comprendre tout l'enjeu qui s'articule autour de l'axe « économique », nous en faisons une analyse ci-dessous.

### **2.1) LA LIVRAISON DES REPAS : Une opportunité pour les SRC**

The NPD Group, l'un des leaders mondiaux des études de marché, révèle aujourd'hui que « la livraison de repas, qui représentait 1,7 milliard d'euros en 2016, a gagné en France 20 % en valeur entre septembre 2016 et mars 2017 »<sup>12</sup>.

Si la plupart des commandes concernent la restauration rapide (plus de 80% des visites), les chaînes de magasins et les entreprises de restauration à table indépendante n'ont pas hésité à signer des partenariats avec des plateformes de livraison comme Just Just (anciennement AllôResto), Deliveroo ou UberEATS. La génération Y utilise beaucoup les plateformes de commande, en particulier les jeunes de 18 à 24 ans. Ces personnes représentent à elles seules 55% des commandes livrées par les plateformes de commande.

## **2) ACTUALITE ET PRISES DE CONSCIENCES**

Cette crise a donné un nouvel élan à la technologie alimentaire. La demande des investisseurs pour l'industrie est en effet restée forte, ces entreprises ayant réalisé 37 transactions en France en 2020 (23 en 2019) et levé près de 150 millions d'euros (+ 45%).<sup>13</sup>

La crise du COVID-19 a révélé les limites des fonctionnements des entreprises spécialisées dans la restauration. Etant considéré comme des commerces non-essentiels pour l'ensemble des citoyens français, selon la liste des commerces autorisés à ouvrir, sur le site du gouvernement<sup>14</sup>, depuis Novembre 2020, les restaurants sont fermés définitivement pendant une durée indéterminée.

Notre système a cependant été modifié parfois légèrement pour certains secteurs, car nul autre choix n'était envisageable, comme le maintien par exemple des cantines scolaires pour les enfants.

---

<sup>12</sup> The NPD Group, Livraison de repas : le segment qui monte, qui monte [En ligne] <https://www.npdgroup.fr/> (Consulté le 25-2-2021)

<sup>13</sup> Neorestauraton, L'appétit pour les foodtech se confirme [En ligne] <https://www.neorestauraton.com/> (Consulté le 25-12-2020)

<sup>14</sup> GOUVERNEMENT, Mesures renforcées : la liste des commerces autorisés à ouvrir [En ligne] <https://www.gouvernement.fr/> (Consulté le 25-12-2020)

## **Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective**

---

Mais d'autres furent définitives, car des alternatives étaient envisageables, comme la fermeture des RIE, car le télétravail pouvait, et devait être instauré pour certaines entreprises.

Cet impact a débouché sur une prise de conscience pour les structures comme les SRC, qui ont choisies pour certaines de se diversifier, en investissant notamment pour l'avenir.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

---

Cette première partie nous a permis de recentrer le sujet, de le situer dans tous ces aspects et d'avant tout pointer les SRC au sein du marché et au sein des nouvelles tendances, et des causes de ces intérêt pour la Foodtech.

La restauration collective est un sous ensemble d'un grand ensemble de la RHF, elle doit innover en permanence face aux concurrents, de la différence de ses clients ainsi que des produits. Des attentes de plus en plus précises, et la volonté de ces nouveaux enjeux des nouvelles technologies. Un secteur avec de nombreuses opportunités, mais aussi avec des difficultés à se réinventer d'elle-même. On voit apparaître des prises de consciences très réactives de la part des géants de l'agroalimentaire, en parti grâce à leur puissant capital, et pouvoir d'investissement, ce qui leur permet de suivre les tendances observées.

La relation entre ces différents points, sur les nouvelles tendances technologiques, et stratégiques dans le secteur de l'alimentation, m'ont permis d'orienter ma problématique plus en détail en tenant compte de cette nouvelle question :

***« En quoi les SRC ont un rôle à jouer dans les nouvelles tendances technologiques de l'alimentation ? »***

Il me faut donc détailler et comprendre les comportements que peuvent adopter les différents sociétés dans ce secteur en recherche constante de valeur ajoutée, et de les analyser grâce à des outils, pour tenter d'éclaircir mes propos.

***PARTIE 2 – La Restauration Collective doit se réinventer***

---

## INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

---

En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie, le terme Foodtech est encore vague, mais bien implanté. Différents éléments peuvent entrer dans la compréhension que la Foodtech se veut une opportunité pour les SRC.

Comme nous l'avons vu également, la Foodtech est plutôt orientée pour le client, elle fait son entrée dans des structures traditionnelles, en outre dans notre quotidien, et est non-seulement un enjeu pour les SRC, qui se rendent compte que celle-ci peut provoquer un avantage concurrentiel pour le moins avantageux. Ce qui me permet de proposer comme problématique :

*En quoi les SRC ont un rôle à jouer dans les nouvelles tendances technologiques de l'alimentation ?*

Dans cette deuxième partie je vais donc présenter un cadre plutôt théorique. Nous commencerons par aborder la stratégie multicanal en restauration, en faisant référence au lien avec les habitudes alimentaires et les modes de vies des consommateurs, et en illustrant nos propos par les nouveaux système de commandes qui révolutionne ce secteur, et enfin son but.

Dans un second thème, je vais traiter des différentes mutations du marché de la restauration, ainsi qu'exposer les multiplications de ces enjeux, pour finir par un futur incertain de celles-ci.

Pour finir cette partie, j'analyserai les hypothèses de mon travail en fonction de mes lectures et des entretiens exploratoires menés auprès d'experts de la restauration collective ; cela me permettra d'avoir des éléments de réponse à ma problématique et hypothèses.



## **Chapitre 4 – Stratégie multicanal en restauration**

Dans ce chapitre nous verrons, en quoi les modifications de nos habitudes alimentaires ont engendré l'apparition de nouvelles formes d'habitudes, illustré par les conséquences de la pandémie qui a accéléré l'utilisation des canaux numériques, tels que la livraison en ligne, le click-and-collect et la commande sans contact, mais elle a également modifié les habitudes alimentaires et le mode de vie général des consommateurs.

### **1) LES HABITUDES ALIMENTAIRES ET LES MODES DE VIE DES CONSOMMATEURS**

#### **1.1) Les habitudes alimentaires**

Nombreux sont les déséquilibres alimentaires auxquels nous sommes confrontés. Les déséquilibres les plus fréquents sont liés au fait, entre autre manger trop vite au bureau est l'une des inspirations qui font qu'il est étroitement lié au thème. Pour cela, nous faisons état que les individus ne prennent plus le temps pour se restaurer, car ils préfèrent être productifs aux yeux de l'entreprise. D'autres encore, comme le fait de manger des plats préparés et donc privilégier une alimentation peu qualitative, sont des problématiques toujours d'actualité, dont certaines personnes se soucient de leur bien-être alimentaire, c'est pour cela que les sociétés de restauration aujourd'hui, ou encore les campagnes de sensibilisation du gouvernement mettent tout en place pour freiner cette tendances, et en surfer sur cette nouvelle vague du healthy.

En parallèle le plastique disparaît peu à peu, avec en 2021 l'interdiction totale des pailles, couverts et autres gobelets en plastique grâce à loi Egalim. Ainsi, les habitudes alimentaires changent, mais aussi vraisemblablement de manière durable.

## **1.2) La livraison**

Notre choix a été d'intégrer ce canal de distribution, qu'est la livraison, entre deux sous-parties ci-contre. En effet, la livraison est un service, un processus d'achat-vente entre un vendeur et son client. En d'autres termes, plus simples, on parle de livraison lorsque le ou les produits achetés au vendeur sont acheminés directement chez l'acheteur. Ce canal de distribution utilise aussi différents canaux, afin de livrer le bien, ou le service unit entre deux parties (le vendeur et l'acheteur). Pour ce faire, le vendeur utilise un moyen de transport comme moyen de livraison. On en observe différentes sorte selon la zone (urbaine, rurale), l'empreinte carbone (vélo), et sa praticité (moto, scooter,...).

S'adressant à une type de clientèle qui ne porte pas une grande importance à aller se procurer eux-mêmes leur achat, car ils n'en ont pas le temps, ou encore le marché est conçu de tel que des entreprises sont leader dans un domaine, ont le monopole, ce qui oblige parfois les consommateurs de se faire livrer (Amazon).

Un secteur qui pèse aujourd'hui 100 milliards d'euros en France selon une étude publiée en 2020, par la Fédération de E-commerce et de la Vente à Distance. En effet, les éléments marquants s'articulent autour d'une dynamique omnicanale des commerces, mais aussi les attentes avec les e-acheteurs en matière de disponibilité et d'un catalogue de choix immense grâce notamment au e-commerce sur internet.

C'est donc légitime que nous abordons cette notion qui a permis d'apporter une autre représentation de la foodtech. Car, la livraison de repas à domicile et les commandes à emporter en click & collect ont connu un véritable boom ces dernières années. Selon Food'lab, « les projections, d'ici à 2030 le marché devrait représenter 330 milliards d'euros. Les raisons de ce succès : la digitalisation de la restauration et les nouvelles habitudes de consommation de la population »<sup>15</sup>.

## **1.3) Les nouvelles habitudes de consommation**

La croissance de l'omnicanal ou multicanal est comme nous avons pu le voir, fait « référence à la multiplication des canaux de contact entre une entreprise et ses clients ou ce qui nous intéresse

---

<sup>15</sup> Food'lab, Restauration : le boom des livraisons et de la vente à emporter [En ligne] <https://www.foodlab-france.com/> (Consulté le 25-12-2020)

ici à la juxtaposition par un distributeur de plusieurs canaux de distribution » dans la **partie 2.2)**

**Le terme « omnicanal ».**

La pandémie a accéléré le recours aux canaux digitaux, ainsi qu'une adoption, et une augmentation de son utilisation par la livraison, le Click and Collect, ou encore le sans contact.

D'après des chiffres de Deliveroo, les commandes du vendredi et du samedi soir ont augmenté de 36% à travers l'Europe, dont plus de 16% en France, pendant la crise sanitaire, en 2020.

Le télétravail affecte les restaurants, en particulier dans les zones d'implantation de bureaux, mais cela représente de nouvelles opportunités pour les acteurs du secteur. La part des clients qui ont testé la livraison à domicile pour la première fois durant le confinement, représente 1% en France, contre 4% en Allemagne. Notamment il a pu être observé que la part des clients existants a augmenté leur fréquence de commande, atteint-les 13%.

L'adoption massive de la livraison pose la question de l'adaptation à ce nouveau modèle (selon des modalités propres au profil de chaque enseigne), et accélère le développement de nouveaux modèles comme les « Dark Kitchen ».

La précommande et le Click&Collect sont en plein essor, ce qui permet aux restaurateurs d'être présent pendant les heures de pointe et de proposer des possibilités de règlement qui répondent aux contraintes du contexte sanitaire

## **2) COMMANDE ET LIVRAISON NUMERIQUES CROISSANTES**

### **2.1) La nouvelle restauration collective**

La restauration collective a depuis longtemps su correspondre aux attentes de ses clients, des entreprises désirant intégrer des Restaurants Inter-Entreprises (RIE), pour offrir une restauration à ses collaborateurs. Comme nous avons pu l'aborder auparavant, les SRC font face à une concurrence, où la restauration commerciale s'implante dans les entreprises grâce à l'intermédiaire de sociétés de livraisons. Afin d'éviter de perdre des parts de marché, les SRC ont décidés d'investir et dans cette nouvelles façon de consommer, afin de rester leader dans ce service, auprès du segment des entreprises.

Quelques exemples d'entreprises multinationales spécialisées dans l'industrie alimentaire qui s'aventurent à investir dans ces startups innovantes.

**Figure 5 – Partenariats et investissements des SRC**

16

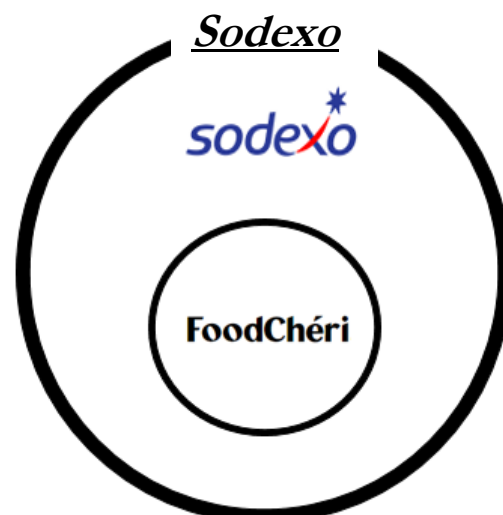
### Compass Group



Le groupe COMPASS a réalisé un partenariat avec la société de livraison « STARSERVICE », lui permettant d'agrandir son offre, de se diversifier, lui donnant une meilleure visibilité. Cela lui permet de toucher à d'autre clientèle qui sont demandeur de ce service. FEEDR, la start-up de technologie alimentaire qui propose des repas personnalisés aux entreprises comme alternative aux cantines, a été acquise par le groupe en Mars 2020, au début de la pandémie.

17

La firme SODEXO a investi dans FoodChéri, l'un des pionniers de la restauration 3.0 en France, en janvier 2018. « Offrir une variété d'options de repas frais, sains et éco-responsables avec l'avantage non négligeable de la livraison ».



<sup>16</sup> Techcrunch, La start-up de cantine cloud Feedr a été acquise par Compass Group pour ~ 24 millions de dollars [En ligne] <https://techcrunch.com/> (Consulté le 25-12-2020)

<sup>17</sup> Sodexo, FoodChéri en France : Comment nous apportons plus de choix et de flexibilité à nos consommateurs [En ligne] <https://www.sodexo.com/> (Consulté le 25-12-2020)

18



NESTLE a annoncé l'acquisition le 30 octobre de FRESHLY, fondée en 2015, Freshly propose un menu de plats frais, pour une alimentation saine préparés par des chefs. Est l'un des principaux services de livraison de repas préparés aux États - Unis.

19

Comme avec le géant UBEREAT, MACDONALD'S lance un partenariat avec la société de livraison allemande, fin 2017. Dès 2018, ils comptent étendre leur association en Euroe, dans d'autres métropoles régionales.

### MacDonald's



---

<sup>18</sup> Nestlé, Nestlé USA acquiert Freshly, pionnier des plats préparés sains [En ligne] <https://www.nestle.com/> (Consulté le 25-12-2020)

<sup>19</sup> Challenges, Foodora et McDo passent à table ensemble à Strasbourg [En ligne] <https://www.challenges.fr/> (Consulté le 25-12-2020)

La livraison de repas en entreprise rencontre de plus en plus de succès. Une chance qui n'a pas échappé aux acteurs de la foodtech. Si « tous les signaux sont au vert pour les acteurs de la livraison de repas en entreprise : après une hausse de 5 % par an de 2015 à 2018, le CA des acteurs de la livraison de plateaux repas et de solutions de catering en entreprise progresserait toujours de 3 % en moyenne par an d'ici 2021, selon l'étude du Groupe Xerfi parue en avril »<sup>20</sup>.

L'agroalimentaire est dans le peloton, puisqu'en Janvier 2017, Sodexo a racheté Foodchéri qui tente de s'adresser à différents marchés. « Cependant, nous ne touchions pas encore les PME et les TPE. Foodchéri nous le permettra », explique Belen Moscoso del Prado, directrice digital et innovation chez Sodexo, dans la revue du Journal Du Net (JDN). Egalement, selon Matthieu Vincent, fondateur du cabinet de conseil DigitalFoodLab et spécialiste de la foodtech. « Ces start-up sont capables de livrer en quelques minutes. Si on mélange leur savoir-faire à la capacité d'un Sodexo ou d'un Nestlé de fabriquer des milliers de plats standardisés, le potentiel économique est colossal »<sup>21</sup>.

La livraison de plats préparés prend un nouveau virage, celui de la concentration. En 2015, Deliveroo et Foodora débutaient en France. En 2016, UberEats rejoignait le peloton. Nous pouvons ainsi comparer dans l'Annexe A – Tableau sur « Les principaux acteurs de la livraison de plats préparés en France », les enjeux pour ses sociétés de l'agroalimentaire, et remarquer dès lors l'importance qu'ils consacrent à la foodtech.

### **2.2) La nouvelle restauration commerciale**

Suite aux mesures prises par les pays pour éviter la propagation du virus, de la Covid-19, de fermer tous les lieux recevant du public, et notamment les restaurants, bars, et cafés. Pour cela, les restaurateurs indépendants, pour faire face aux fermetures administratives, ont inventés un nouveaux moyens d'exercer cette profession, et d'autres se sont réinventés.

Étant donné que la livraison des repas est susceptible de durer, les restaurants devront peut-être réévaluer le modèle d'offre. Ils ont un choix d'options, y compris la disposition de la logistique de

---

<sup>20</sup> Snacking, Marketing digital : les 10 commandements de la restauration livrée en entreprise [En ligne] <https://www.snacking.fr/> (Consulté le 25-12-2020)

<sup>21</sup> JDN, Livraison de repas : les mastodontes entrent dans la course [En ligne] <https://www.journaldunet.com/> (Consulté le 25-12-2020)

livraison mais en utilisant une plate-forme de style marché existante; en utilisant un fournisseur de logistique de marché intégré (UberEats, Deliveroo,...); ou posséder son propre service de livraison et de logistique. De plus, les « Dark kitchens » (également appelées «cloudkitchens», «sombres» ou «cuisines fantômes») offrent la possibilité de livrer aux clients sans les coûts d'un restaurant physique.

Phénomène né aux États-Unis avec l'apparition des plateformes de livraison, est doté d'une cuisine, mais pas de salle où accueillir les clients. Si ces restaurants virtuels sont encore peu répandus en France ; ils ne seraient encore que 500 aujourd'hui, les investisseurs croient fortement en ce nouveau modèle de restauration. Dont le pionnier français, Taster<sup>22</sup>, qui a levé 12 millions d'euros depuis sa création en 2017, et de l'autre côté de l'océan, son concurrent Dark Kitchen<sup>23</sup> a levé 1 million d'euros début 2020.

### **3) AMELIORER L'EXPERIENCE DE RESTAURATION**

Les ressources digitales jouent un rôle important dans les nouvelles tendances technologique. En effet, la digitalisation ; le fait de n'avoir plus besoin de se déplacer pour s'alimenter ; la reconfiguration de l'espace physique et numérique, avant, pendant, et après la crise, tous ces facteurs subissent de nouvelles améliorations dans ce secteur.

Une étude récente de McKinsey<sup>24</sup> a révélé que pendant la crise financière mondiale de 2008, les restaurants qui étaient des bons exemples à suivre en matière d'expérience client offraient des résultats aux stratégies mises en place par les actionnaires.

Cela laisse entendre que dans le contexte de la pandémie actuelle, les leaders de l'expérience client sont également susceptibles de bien réussir, même s'ils auront besoin de fonctionnalités et de compétences différentes. En effet, les restaurants collectent des données pour aider à la planification et au traçage, et pour minimiser les interactions du personnel. Une utilisation efficace de ces données peut permettre aux restaurants d'améliorer l'expérience de restauration pour les consommateurs. Par exemple, avant un repas, les restaurants peuvent cibler les consommateurs à

---

<sup>22</sup>Taster, [En ligne] Disponible sur <https://www.taster.com/fr/> (Consulté le 18-12- 2020)

<sup>23</sup>Dark kitchen, [En ligne] Disponible sur <https://www.dark-kitchen.fr/> (Consulté le 18-12- 2020)

<sup>24</sup>McKinsey, Adapter l'expérience client au temps du coronavirus [En ligne] Disponible sur <https://www.mckinsey.com/>( Consulté le 21-12- 2020)

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

proximité en personnalisant des offres ou des promotions numériques. Après le repas, les restaurants peuvent engager les consommateurs via des demandes de commentaires ou avec un programme de récompenses.

Les restaurants sont déjà en train de reconfigurer leurs espaces physiques afin que leur expérience de restauration puisse répondre aux exigences de distance physique obligatoires pour la réouverture et puisse répondre aux préoccupations des consommateurs en matière d'hygiène et de sécurité. De nombreux restaurants ont également commencé à proposer des commandes intégrées pour le service de table. D'autres restaurants trouvent des moyens d'améliorer la ventilation et de rendre les repas plus privés, par exemple en installant du plexiglas ou d'autres types de séparation entre les tables.



## **Chapitre 5 – Mutation du marché et multiplication des enjeux**

Dans ce second chapitre, nous voulons faire constater à travers notre revue littéraire, les enjeux auxquels sont livrés les SRC, dans ce marché concurrentiel. A travers un constat de l'avance de la restauration commerciale, nous amènera à observer que le modèle économique se réinvente.

### **1) LA RESTAURATION COLLECTIVE SUIVEUSE DE LA RESTAURATION COMMERCIALE**

La restauration collective a subi depuis sa création, des critiques ne lui donnant pas une bonne image. Rien n'a été fait non plus pour qu'elle parvienne à être autant légitime et bien vu que la restauration commerciale. Il aura fallu attendre que les sociétés se créaient autour ce système de restauration, par gestion concédée, qui par le capital financier, et leur envie d'innover, parviennent à changer.

#### **1.1) Les préjugés**

Le secteur de la restauration collective véhicule une mauvaise image. Bien que ce dernier s'améliore, certaines écoles professionnelles de restauration définissent le secteur de la restauration comme celles qui échouent. Il faut savoir que le chef de la restauration collective doit être plus efficace que le chef de la restauration commerciale car il doit se réinventer chaque jour devant les gens qu'il sert.

#### **1.2) S'inspirer, et faire mieux**

Néanmoins celle-ci a fait du chemin depuis le siècle dernier, puisqu'aujourd'hui, en plus de cocher les cases en termes de gestion du personnel plus avantageuse qu'en restauration dites « commerciale ». Mais aussi en termes d'hygiène, de contrôle et de sécurité alimentaire, et également dans son implantation dans divers segments de convives.

## **2) DES ENJEUX QUI SE SONT ACCELERES, REINVENTER LE MODELE ECONOMIQUE**

Pour de nombreux restaurants, la base de la croissance dans la prochaine normalité peut résider dans la rationalisation des opérations. Ces derniers mois, de nombreux acteurs de premier plan ont déjà annoncé des fermetures d'emplacements physiques. Alternativement, de nombreux restaurants pourraient revoir leurs contrats de location et même envisager de déménager dans des quartiers plus résidentiels plutôt que de rester dans des endroits proches des lieux de travail.

Moins de clients au restaurant peuvent également permettre aux restaurants de reconfigurer leur espace (en créant un service au volant ou des voies de livraison) de manière moins intensive en main-d'œuvre.

### **2.1) un modèle avec livraison uniquement**

Un afflux important d'investissements en capital-risque dans le financement de cuisines «fantômes» ou de livraison uniquement (c'est-à-dire une solution de type espace de travail partagé pour les cuisines) stimule rapidement leur croissance et offre un modèle d'exploitation radicalement différent à envisager pour les restaurants.

Les cuisines sombres offrent également aux restaurants et aux chefs sous-utilisés un moyen rentable de faire évoluer et d'expérimenter de nouvelles cuisines. Et les start-ups de restaurants virtuels en Europe ont le potentiel de livrer à 100% et de servir plusieurs cuisines à partir du même endroit.

### **2.2) B2B et B2C**

L'espace de livraison de nourriture B2B connaît également une activité importante de fusions-acquisitions et de consolidation, car de nombreuses entreprises de restauration d'entreprise réduisent leurs activités de restauration en raison de la fermeture de bureaux. En réponse, les grandes entreprises de restauration d'entreprise ou de bien-être acquièrent des organisations dotées

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

d'une technologie et de capacités leur permettant d'être flexibles, fournissant de la nourriture aux clients à domicile tout en répondant aux tendances de consommation. Par exemple, l'acquisition de Feedr par la société de services alimentaires Compass en mars 2020 signifie que Compass peut désormais bénéficier de la technologie de commande mobile et de prépaiement de Feedr, offrant aux entreprises des options de paiement sûres et flexibles. Et l'acquisition stratégique de FoodChéri par Sodexo en janvier 2018 a permis à Sodexo d'accéder au restaurant virtuel de FoodChéri (c'est-à-dire un restaurant avec une carte mais sans espace de restauration). Plus loin,

Le rôle de plus en plus critique des canaux numériques et des données des consommateurs entraînera probablement une convergence accrue entre les restaurants B2B et B2C, augmentant ainsi la concurrence entre des acteurs alimentaires auparavant très différents tout en augmentant le potentiel de partenariats plus larges.

## Chapitre 6 – Hypothèses avec analyses

Jusqu'ici les précédents chapitres m'ont permis de chercher, de comprendre, d'expliquer le changement dans les organisations et les dynamiques qui se produisent. À partir de ce terrain de lecture et d'entretiens exploratoires d'experts, j'ai pu faire ressortir certaines idées comme les différents enjeux auxquels sont menés les SRC, et ce qu'ils font pour investir ces nouvelles préoccupations du secteur.

### **1) MES HYPOTHESES**

Tout cela m'a permis d'édifier trois hypothèses de travail, qui par leur formulation permettent de déterminer les enjeux, et l'engouement qui poussent les acteurs à se réinventer, vis-à-vis des nouvelles tendances alimentaires en restauration collective.

Mes hypothèses sont :

- 1- UN ENJEU D'ATTRACTIVITE POUR LES SRC DE PROPOSER UN CHOIX MULTIPLE D'OFFRES ;
- 2- LES SRC SONT LIVRES A UN ENJEU IDENTITAIRE, DE REDEFINITION DE SES PRINCIPES SOCIAUX ;
- 3- DE NOUVEAUX ELANS SONT APPORTES PAR L'ENVIE D'INNOVER, D'AMELIORER CE QUI EXISTE DEJA

## **2) HYPOTHESE 1 : UN ENJEU D'ATTRACTIVITE POUR LES SRC DE PROPOSER UN CHOIX MULTIPLE D'OFFRES**

J'ai pu remarquer, à travers mes lectures, que notre envie de découvrir autrement une habitude qui change en rien, guident nos actions et attitudes, et donc intéresse les entreprises à créer pour nous faire consommer.

### **2.1) TENDANCES ALIMENTAIRES**

L'une des tendances alimentaires à long terme les plus constantes a été la visibilité accrue et la demande des consommateurs pour des aliments durables et perçus comme plus sains. Les restaurants continuent de réagir et de mieux répondre aux attentes des consommateurs dans ce domaine. Par exemple, FEEDR, la start-up de technologie alimentaire qui propose des repas personnalisés aux entreprises comme alternative aux cantines, a été acquise par le groupe Compass en Mars 2020, au début de la pandémie.

De plus, Ekilibre, est une SRC qui travaille uniquement avec des fournisseurs capables de proposer des produits issus des circuits courts. Ainsi, ils favorisent une gamme de menus avec des produits frais et de saison, en s'adressant à tous les secteurs d'activités (scolaire, Santé, entreprises,...).

Quelle que soit l'évolution des tendances de consommation, il est essentiel que les restaurants prennent le temps de comprendre leurs clients et d'investir pour répondre à leurs besoins, que ce soit via un environnement de livraison ou de restauration. Les acteurs de la livraison ont également un rôle essentiel à jouer dans ce paysage, car ils surveillent l'évolution du marché. Alors que les acteurs de la livraison en ligne continuent d'agréger des données sur les préférences alimentaires des consommateurs, le partage de ces données avec des partenaires de restauration pourrait aider à soutenir un modèle de marché à deux faces. Une opportunité pour les SRC d'intégrer ce nouveau fonctionnement, permettant de mieux connaître les consommateurs.

## 2.2) LE RAPPORT QUALITE PRIX

Au fur et à mesure que les conséquences économiques de la pandémie se font sentir, il est de plus en plus évident que les consommateurs se concentrent de plus en plus sur l'optimisation de leur argent à mesure que le revenu discrétionnaire diminue.

Pour aller au-delà de leur clientèle existante, les acteurs de la restauration (et les partenaires de livraison) pourraient envisager des moyens collaboratifs de fournir de la valeur au consommateur, ainsi que d'identifier des stratégies de promotion conjointes potentielles pour fidéliser les nouveaux acheteurs. Les acteurs de la livraison fournissent des outils de promotion qui permettent aux partenaires de restauration d'offrir des réductions aux consommateurs certains jours ou pour certains éléments de menu. En outre, en empruntant le mouvement des marques de mode de luxe, les chefs haut de gamme et étoilés au guide Michelin proposent désormais des options de menu à bas prix via des applications et des sites Web.

## 2.3) LES NOUVEAUX CHEMINS DES PRISES DE REPAS<sup>25</sup>

Ces dernières années, en plus de l'impact de la Covid-19 dans notre vie en tant que consommateur, et dans notre marché en tant qu'entreprise, de nouvelles tendances ont émergé, pour dans un futur proche appartenir à notre quotidien.

Il est possible que nous voyions apparaître d'ici les prochains mois dans les restaurants traditionnels et de collectivité un renforcement de certaines habitudes déjà existantes dans les structures.

En effet, la montée en puissance durable du **sans-contact** et de la **commande en ligne** en est le parfait exemple. Mais aussi avec le développement des **abonnements**, en s'abonnant à son Restaurant Inter d'Entreprise (RIE), qui tente de fidéliser davantage son convive. De plus, des SRC qui sont en quête de nouveaux *business models* innovants, comme les frigos connectés, la livraison à domicile



---

<sup>25</sup> Innovorder, Les 11 tendances 2021 à suivre dans la restauration [En ligne] Disponible sur <https://blog.innovorder.fr/> (Consulté le 3-12- 2020)

avec les mêmes avantages qu'en entreprise. Egalement la réinvention durable de **l'expérience privilégiée à domicile**. Une tendance qui est présente depuis plusieurs années, mais qui aujourd'hui plus fréquente avec la fermeture des restaurants. **L'entrée des marques** de nos restaurants dans nos cuisines avec les Kits DIY à l'effigie des marques, avec des recettes maison, des livres de cuisine et pourquoi pas des produits dérivés où l'on retrouve la marque de la SRC dans la cuisine des convives, une opportunité double qui permet non seulement de fidéliser ces derniers, mais aussi d'élargir le champ des possibles en matière de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, de nouveaux modes de consommation sont à observer durant cette année. En effet, la technologie nous apporte une nouvelle vision de consommer, que les sociétés tentent d'appriivoiser.

Le recours à **la réalité augmentée** en est une, avec les menus, les interfaces d'échanges entre les serveurs, équipiers et clients, ainsi que des robots ou solutions de chat pour poser des questions et payer instantanément et en toute sécurité seront des services disponibles à l'heure du repas. **L'omnicanal**, qui sera développé davantage dans cette étude, 2021 va voir naître de nouveaux points de vente entièrement pensés pour une activité 100% omnicanale, avec l'évolution des établissements existants vers un parcours beaucoup plus fluide, tant d'un point de vue opérationnel que pour séduire et fidéliser une clientèle. Enfin, **les « dark kitchens »** en plein essor, autrement appelées cuisines fantômes, sont des restaurants entièrement dédiés à la livraison et sans existence de point de vente où la clientèle peut venir s'installer, ont connu une croissance rapide qui devrait s'accélérer durant la crise sanitaire.

Toutes ces nouvelles tendances pourront se retrouver dans nos habitudes, si les entreprises considèrent cela comme une opportunité, c'est-à-dire répondre aux attentes de leurs clients, qui intégreront certainement ces pratiques alimentaires.

### **3) HYPOTHESE 2 : LES SRC SONT LIVRES A UN ENJEU IDENTITAIRE, DE REDEFINITION DE SES PRINCIPES SOCIAUX**

Cette idée s'est articulée autour de l'identité d'une structure de restauration, par quoi est-elle définie, pour être dite « collective ». Une approche pour le moins contradictoire, puisque la

restauration en entreprises montre une image d'elle bien différente du caractère sociale qu'elles exercent.

### **3.1) Une restauration Sociale**

La caractéristique pour laquelle nous définissons la restauration collective, est régie par son implication tarifaire moins onéreuse, qu'e restauration collective.

Déclarer auprès des convives ou de leurs familles autour du prix réel d'un repas en restauration collective est l'un des éléments de base pour établir une relation de confiance dans les repas de groupe et instaurer un dialogue entre les sociétés et les consommateurs.

Certaines institutions ont résolu ce problème et communiqué avec les parents d'élèves, par exemple, pour expliquer que le prix d'un repas ne tient pas seulement compte du coût d'achat de la nourriture, mais aussi d'autres dépenses. En moyenne, le coût d'achat de la nourriture représente 25% du prix total du repas. Ce pourcentage indique spécifiquement que l'augmentation des coûts alimentaires n'entraîne pas nécessairement une augmentation significative des coûts des repas.

Les contraintes de coût : ticket moyen plus bas : □ La restauration collective remplit un rôle social en fournissant des repas à prix réduit. Le convive paye une part en fonction de la politique sociale de la collectivité ou de son employeur

Une nécessité de maîtriser les coûts, avec des ratios différents de la restauration commerciale. Les matières premières représentent jusqu'à 45% de la structure de coût de la restauration collective (c'est moins de 30% dans la restauration commerciale). Le contexte est cependant complexe face à la forte volatilité des prix des denrées alimentaires (qui n'a cessé de s'accroître depuis 2006),

Les frais de personnel représentent près de 50% de la structure de coûts des sociétés de restauration collective. L'évolution du coût du travail en France constitue donc une des plus grandes menaces pour la branche d'activité.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Cours Madame TEXIER. Economie du secteur. Cours de Licence Professionnel DGSA, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2019.



Ces coûts ont tendance à augmenter alors que les prix de vente des repas sont très rigides à la hausse et font l'objet de difficiles négociations commerciales.

#### **4) HYPOTHESE 3 : DE NOUVEAUX ELANS SONT APPORTES PAR L'ENVIE D'INNOVER, D'AMELIORER CE QUI EXISTE DEJA**

Ce constat est venu de conséquences engendrées par différents facteurs, nouvelles tendances, impacts, des phénomènes imprévus, qui ont entraîné le changement, l'amélioration, l'innovation de certaines modes de restauration. Exercer à tout prix des modifications, dans ce qui existe déjà, amplifie, et fait perdurer certains secteurs comme la restauration. En effet, la restauration a sans cesse été dans un marché fortement concurrentiel, à toutes les étapes, tous les niveaux, et toutes gammes qui la définissent.

##### **4.1) Innover les partenariats**

Avant la pandémie, les fusions et acquisitions et les partenariats dans le secteur de la restauration étaient largement axés sur la réalisation d'économies d'échelle ou l'élargissement de la clientèle. Aujourd'hui, cependant, les restaurants poursuivent des partenariats innovants plus largement, y compris des partenariats avec des plates-formes de livraison ou même des sociétés de location de voitures pour la livraison, en s'associant à plusieurs marques alimentaires pour partager une ou plusieurs cuisines fantômes et en s'associant avec des épiceries (comme pour les kits repas). En conséquence, les restaurants peuvent proposer différentes cuisines aux clients via la livraison locale, réduisant ainsi les délais et les coûts de livraison - des avantages essentiels car les restaurants subissent une pression économique due aux fermetures.

##### **4.2) Changer, sans se perdre**

Face à une demande des consommateurs plus ciblée et à une nouvelle volonté politique sur l'offre, les sociétés de restauration collective mettent en place de nouvelles procédures qui changent parfois leurs identités et relations professionnelles, au fur et à mesure des nouvelles innovations.

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

Cette nouvelle demande a stimulé la prise de conscience et développé le discours sur les pratiques existantes, ce qui a également incité l'entreprise à adopter de nouvelles pratiques et processus organisationnels pour aider à concrétiser les faits devenus des arguments de vente.

Cette nouvelle demande exercée par les consommateurs, les oblige à revoir leurs plans, ce qui conduit au changement identitaire. Face à des besoins en constante évolution, notamment pour les prises de repas rapidement, facilement, et sainement, les entreprises de restauration s'adaptent à ce changement et c'est peut-être là que la gestion alimentaire se refait.

En ce sens, l'avenir de l'alimentation collective peut trouver un hybride entre le système de remplacement et la réorganisation du système traditionnel dominant. De rencontres entre acteurs dans des domaines se connaissent, peuvent émerger des régulations communes.

## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

---

Les acteurs de la restauration qui devancent ces tendances élargiront probablement leur attrait, même s'ils devraient également trouver un équilibre entre offrir plus de choix et gérer les coûts et la complexité.

Tous les pronostics semblent propices pour les acteurs de la livraison de repas. Entre la volonté croissante des Français de déjeuner rapidement mais sainement, avec l'élévation des créations d'entreprises, mais aussi compte tenu de l'impact de la crise sanitaire dû au COVID-19, l'environnement est pour le moins opportun.

Développer de tels projets, afin de répondre à la demande, et aux exigences des consommateurs, mais aussi de s'aligner sur la concurrence qui a pris une longueur d'avance dans le domaine de la livraison, sont aujourd'hui des enjeux qui alertent les SRC. C'est pour cela que je me suis documenté avant de poursuivre dans des recherches approfondies, découvrant ainsi tout le potentiel que pourrait mener cette étude dans un premier temps pour moi, mais également aux yeux des professionnelles, et des chercheurs.

Porter une attention aux notions, aux résultats de mes recherches, m'ont permis de me donner une ligne directrice, qui je l'espère reflètera ce que je veux démontrer à travers ce travail de recherche. Il m'a paru donc primordial de m'intéresser au fonctionnement, et les méthodes qui sont employées pour la livraison des repas, que ce soit à domicile, ou concédée par des structures sociales spécialisées, et bien évidemment celles qui servent le consommateur dans un but à la fois de plaisir, de gain de 3 temps, de faciliter pour commander, et d'innovations technologique et alimentaire, tout en étant lucratif.

***PARTIE 3 – Analyse des opportunités pour les SRC***

---

## INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

---

Pour terminer ce mémoire, après l'encadrement de mon sujet, grâce aux chiffres et aux orientations conceptuelles, j'ai pu formuler mes hypothèses et commencer à établir quelques pistes de réponses.

Dans cette partie, je vais décrire les étapes de recherche que j'ai mises en place et la méthodologie que je souhaite employer l'année prochaine pour la poursuite du mémoire de terrain.

Dans un premier chapitre je vais donc traiter de la réalisation de mon mémoire de Master 1 en Sciences Sociales, et par la suite, avec un second chapitre, je traiterai la méthodologie que je vais utiliser en Master 2 MIRC. Celui-ci aura comme intention de certifier ou d'abroger mes hypothèses de recherche faites durant cette année. Pour enfin présenter mes outils de recherches que j'utiliserais pour recueillir toutes les éléments, les renseignements nécessaires pour les réponses à mes questionnements.

## Chapitre 7 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le développement de mon mémoire de Master 1 a suivi plusieurs phases de construction très spécifiques, dans l'objectif que mes idées et méthodes utilisées soient aussi cohérentes que possible.

### 1) METHODOLOGIE

#### 1.1) PRESENTATION DE LA METHODE

En effet pour recueillir des informations sur nos trois questions de recherche, il fallait choisir une méthodologie adaptée en termes de recueil et d'analyse de données. Rappelons nos questions de recherche:

- *Dans quel but la restauration doit adopter une stratégie multicanal aussi forte ?*
- *En quoi les acteurs de la restauration sont-ils livrés à des enjeux d'optimisation de leurs offres de menus ?*
- *Comment une mutation du marché de la restauration entraîne-t-elle une multiplication de ses enjeux ?*

Il existe deux processus différents pour cela. Les méthodes quantitatives et les méthodes dites qualitatives reposent sur la réalisation d'enquêtes. La définition d'une enquête est « *une analyse conduite scientifiquement en vue de recueillir des informations nécessaires à l'entreprise pour qu'elle puisse prendre des décisions* »<sup>27</sup> La méthode quantitative « *désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre).* »<sup>28</sup> Le résultat est la création d'un questionnaire qui collectera des éléments quantifiables, dont nous pouvons également faire des calculs basés sur ces éléments.

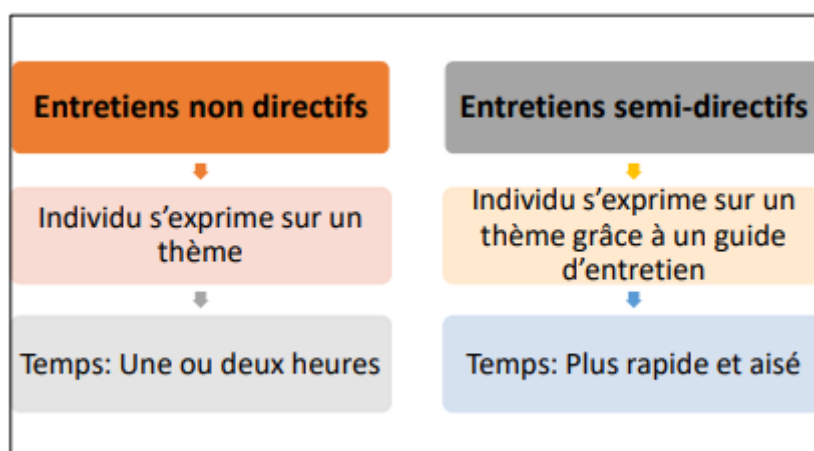
---

<sup>27</sup>FOUGERAS David, Marketing, Sondages et enquêtes qualitatives, Cours de BTS, HR Option A, Lycée des métiers de Jean-Monnet, Limoges, 2018

<sup>28</sup> Martin Olivier, « Analyse quantitative », in Paugam Serge (dir.), Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », 2e édition, p. 26.

Pour notre étude la méthode qualitative semble la plus adéquat. Elle est définie comme « *une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés* »<sup>29</sup>. Par conséquent, la méthode qualitative vise à partir de personnel. En effet, cela en découle de la construction du questionnaire pour en mener l'entretien.

Erreur ! Source du renvoi introuvable. Erreur ! Source du renvoi introuvable.<sup>30</sup>



Pour notre analyse nous utiliserons la méthode semi-directive avec construction d'un guide d'entretien. Cette méthode permet notamment d'avoir « une parole relativement spontanée, à un discours parlé, qu'une personne - l'interviewé - orchestre plus ou moins à sa guise » (BARDIN, 2011, p. 93). Lors de l'entretien semi-directif, le chercheur laisse parler ouvertement l'interviewé et survient qu'à travers les questions ou encore les relances<sup>31</sup>. Pour construire le guide d'entretien il faut assimiler la question de départ du mémoire, pour ensuite l'élaborer. C'est un outil qui va être conçu comme un itinéraire à suivre durant l'enquête, dans lequel on posera des interrogations relatives à des thèmes<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Définition marketing. « Définition, étude qualitative » [en ligne]. Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com> (Consulté le 10-03-2021)

<sup>30</sup> BARDIN LAURENCE. « L'analyse de contenu » (2011, p. 93)

<sup>31</sup> PICHON PAUL-EMMANUEL. Marketing. Cours de Licence Pro DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019

<sup>32</sup> OLIVEIRA DIANA. Analyse qualitative. Cours de Master MIRC première année, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2020

Dans notre enquête, nous avons décidé de nous appuyer sur nos questions de recherche afin de réaliser des sous-hypothèses et des questions plus précises. Au cours de l'entretien l'enquêté fera part de ses expériences, et son vécu par rapport au sujet traité. Pour étudier ces entretiens, ils se doivent d'être enregistrés puis retranscrits (BARDIN, 2011, p. 93). La conduite de l'entretien se déroule principalement en face à face. L'entretien comprendra quatre étapes. L'étape d'« **introduction** », permet de créer un lien premier contact avec l'interviewé. L'étape de « **recentrage** » du sujet permet de commencer à parler du fond du sujet de l'étude. L'étape d'« **approfondissement** » traite des interrogations relatives aux thèmes, aux questions de recherche. Puis enfin l'étape de « **conclusion** » consiste à remercier la personne. La grille d'entretien ci-dessous a été utilisée tout au long du travail.



## 1.2) PRESENTATION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN

### Grille d'entretien mémoire première année

*A l'issu de recherches et de réflexion qui aborde le thème traité, mon souhait est d'ouvrir sur une composante de notre secteur, qui est : « Les foodtechs, une opportunité majeure pour les SRC ». Pour cela, je fais appel aux acteurs de notre profession, qui sont de près ou de loin sujets et sensibles à celui-ci, afin de m'éclairer sur ce sujet encore peu exploité.*

*En effet, étant en Master 1 MIRC, je dois produire un mémoire qui traite une problématique établie par mes soins, et contrôler par un enseignant d'ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès. Grâce à vous et à ceux qui m'accompagnent je compte mener à bien la réussite de mon mémoire.*

*A savoir que les entretiens sont enregistrés et seront retranscrits sans faire apparaitre votre nom ou prénom.*

- Pouvez-vous nous raconter votre parcours professionnel ? OU Pouvez- vous, vous présenter rapidement ?
- En quoi consiste votre poste dans l'entreprise ? OU Que faites-vous dans la vie ?
- Pouvez-vous nous expliquer l'organisation de de votre structure ? OU Pouvez-vous nous expliquer vos habitudes alimentaires ?



***Question de départ : Comment l'ubérisation, la digitalisation prescripteurs de la Foodtech, sont-elles en train de bousculer, alerter les SRC?***

**Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective**

<i>Questions de recherche</i>	<i>Sous-Hypothèses</i>	<i>Questions</i>	<i>Questions de relances</i>
<i>Questions préliminaires</i>		Connaissez-vous la différence entre la restauration dite commerciale et collective ?	
		Quelle est votre point de vue sur les SRC ? Qu'est-ce-que vous pouvez m'en dire ?	
		Connaissez-vous le terme « foodtech » ? que pouvez-vous m'en dire ?	

<i>Dans quel but la restauration doit adopter une stratégie multicanal aussi forte ?</i>	Les SRC mettent tout en œuvre pour rester compétitives.	Les SRC subissent-elles selon vous, cette ubérisation et digitalisation massive ? ou réagissent-elles bien ?	Les SRC mettent-elles tout en œuvre pour rester compétitives ? Suivent-elles facilement les nouvelles tendances ?
	Les SRC sont livrés à un enjeu identitaire, de redéfinition de ses principes sociaux.	Suivre des tendances innovantes comme la « food tech » pour des SRC, ne risquent-elles pas d'ubériser la profession ?	Diversifier ses services, n'est-il pas un risque pour les SRC, qui ont un but avant tout social ?
	La livraison des repas est une création à l'origine des startups.	Associez-vous la livraison alimentaire dans le terme foodtech ? si oui pourquoi ?	En quoi la livraison des repas est une composante de la foodtech ?

Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

	Les sociétés de livraison de repas ont amené un nouveau canal de distribution.	La livraison des repas, serait-elle le commencement de tout ?	En quoi la livraison de repas fut novatrice ? L'est-elle toujours selon vous ?
<b><i>Comment une mutation du marché de la restauration entraine-t-elle une multiplication de ses enjeux ?</i></b>	<b>L'impact du covid dans le secteur a été néfaste et aussi positif.</b>	<b>En quoi la crise du COVID-19 a-t-elle eu un impact positif ?</b>	<b>Trouvez-vous un lien entre le E-commerce, le phénomène des « dark kitchen », et la livraison des repas ?</b>
	Le marché de la restauration à muter, ce qui réorganise le fonctionnement des SRC.	Quels ont été les facteurs déterminants dans l'arrivée, l'essor de nouveaux concepts de restauration à nos jours ?	La demande a-t-elle eu son rôle à jouer dans ces mutations du marché ? qu'elles sont les autres ?
	Les pays voisins ont un rapport plus fort avec les nouveaux moyens de consommation alimentaire.	Quelle est la position de la France, par rapport à l'Europe et au monde, en matière de foodtech selon vous ?	Connaissez-vous l'origine de la foodtech ?
	Les SRC ont trouvée des alternatives, pour faire savoir qu'elles étaient toujours présentes	Comment avez-vous vu le secteur se modifier pendant c'est un an ? et les SRC ?	Comment les SRC sont restées dans la course depuis le début de la crise ? et même avant ?
	De nouveaux élans sont apportés par l'envie d'innover, d'améliorer ce qui existe déjà.	La foodtech peut-elle apporter de nouveaux enjeux dans le secteur de la restauration, selon vous ?	La foodtech pourrait répondre aux problématiques liées à l'hygiène, la sécurité

**Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective**

			alimentaire, et la traçabilité ?
<b><i>En quoi les acteurs de la restauration sont-ils livrés à des enjeux d'optimisation de leurs offres de menus ?</i></b>	Offrir le choix aux consommateurs, c'est réussir son pari de le faire consommer.	Est-il facile dans ce nouveau modèle de respecter, et répondre à tous les consommateurs ?	Ou plus explicitement répondre aux questions liées aux allergènes, régimes alimentaires, et religions ?
	Le nouveau phénomène de cuisines fantômes, fait partie de cet écosystème.	Connaissez-vous le concept de dark kitchen ?	Donner moi votre définition, et que pouvez-vous m'en dire ?
<b><i>Conclusion</i></b>	<b>Les SRC doivent sans cesse se réinventer.</b>	<b>La livraison des repas a-t-elle un glorieux avenir ?</b>	<b>Comment envisagez-vous l'avenir pour la restauration en général et collective ?</b>
	Les SRC investissent pour suivre les tendances, et palier l'impact de la crise sanitaire	Voyez-vous une opportunité pour les SRC de s'intéresser à la foodtech ?	Doivent-elles s'investir, ou attendre que tout redevienne à la normale.

## **2) TERRAIN D'APPLICATION**

En effet pour appliquer ce questionnaire, il fallait choisir des acteurs en rapport avec notre thème. Après échantillonnage notre choix s'est arrêté sur une population représentative.

Rappelons qu'un échantillon se définit comme « *un sous-ensemble de la population de base qui est interrogé après avoir été sélectionné* »<sup>33</sup>. Nous avons donc voulu interroger des spécialistes au cours de notre enquête qui appartiennent de près au sujet étudié.

Pour ce faire et répondre au mieux à nos questions de recherche nous avons décidé d'interroger un enseignant chercheur qui possède un intérêt, ainsi que des connaissances me permettant de traiter ma thématique.

La personne est un enseignant chercheur qui aborde durant son tutorat des questions qui sont proches de mon sujet. Elle m'a été recommandé par un enseignant de ma formation, qui a vu juste dans sa sollicitation, car elle traite étroitement les mêmes réflexions que moi.

En outre, au cours de ce chapitre nous avons perçu que la méthode dite qualitative avec entretien semi-directif s'adapte le mieux à notre recherche. Nous avons décidé d'interroger deux personnes exerçant un lien avec la Foodtech.

Nous appuyons donc nos propos qui sont relatés dans nos échanges. En effet ces échanges nous ont permis d'éclaircir nos interrogations afin d'avoir l'avis des professionnels du secteur.

### **L'échange est présent en**

---

<sup>33</sup> FOUGERAS David, Marketing, Sondages et enquêtes qualitatives, Cours de BTS, HR Option A, Lycée des métiers de Jean-Monnet, Limoges, 2018

Annexe B : Entretien semi-directif

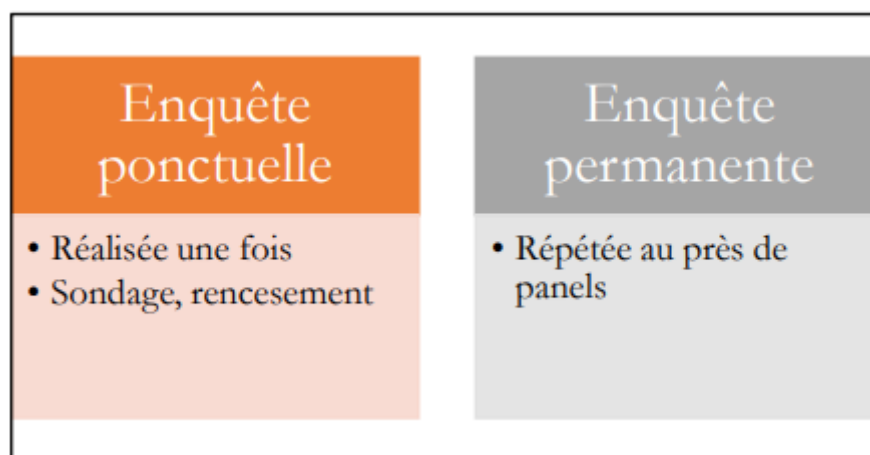
## Chapitre 9 - PERSPECTIVE DEUXIÈME ANNÉE

### 1. CHOIX DE LA METHODE

#### 1.1) METHODE QUANTITATIVE

Dans cette recherche permanente nous adopterons la méthode quantitative. En effet, la méthode quantitative diffère de la méthode qualitative. La méthode quantitative est un outil qui permet de « mesurer » et « d'expliquer » des faits<sup>34</sup>. La méthode quantitative et la méthode qualitative se complètent, puisqu'elle se réalise après celle-ci. La méthode quantitative permet d'approfondir un champ de recherche. Elle se définit comme le « recueil des éléments chiffrables ou sur lesquels on peut faire des calculs »<sup>35</sup>. On représente différentes méthodes comme illustrées ci-dessous.

**Figure 7 - Classification de la méthode quantitative**



Dans ce dossier nous réaliserons donc une enquête ponctuelle. L'enquête ponctuelle quantitative se justifie par la réalisation d'un questionnaire.

---

<sup>34</sup> PICHON PAUL-EMMANUEL. Marketing. Cours de Licence Pro DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean Jaurès, 2019.

<sup>35</sup> FOUGERAS David, Marketing, Sondages et enquêtes qualitatives, Cours de BTS, HR Option A, Lycée des métiers de Jean-Monnet, Limoges, 2018

## **1.2) LE QUESTIONNAIRE**

Le questionnaire est l'outil qu'on utilise dans la création d'une enquête quantitative. Selon le LE ROBERT il est défini comme «Liste de questions posées en vue d'une enquête, d'un jeu ; formulaire. Questionnaire à choix multiple (QCM), dans lequel des réponses sont proposées.».

La réalisation d'un questionnaire repose sur des aspects clairs et concis. Il émane d'une méthode allant sur des questions fermées qui demande aux enquêtés d'effectuer un ou plusieurs choix parmi des réponses prédéfinies; ouvertes qui demande aux enquêtés de donner leur réponse avec leur propres mots; à échelles qui sont conçues pour capter l'opinion ou le degré de l'enquêté.

Elles permettent d'altérer les questions pour rendre le questionnaire divertissant. Grâce au questionnaire il est possible d'interroger un grand nombre de personnes appartenant à notre échantillon de base.

Dans la deuxième année du master celui-ci sera conçu pour des professionnels du secteur, plus particulièrement à celui des SRC.

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE DEUXIEME ANNEE**

### **2.1) OBJECTIFS**

Comme nous l'avons vu, il est plus simple d'interroger un grand nombre d'individus à partir d'un questionnaire quantitatif. Grâce à nos entretiens semi-directifs de la méthode qualitative, nous façonnons nos questions suite aux propos des experts. L'objectif étant de s'adresser à un grand nombre d'individus afin de discerner les recours des SRC pour saisir l'opportunité des nouvelles tendances technologiques. De plus, un ensemble de réponses rendant plus plausible et représentatif notre étude.



## 2.2) QUESTIONNAIRE DEUXIEME ANNEE

### Enquête sur l'opportunité des Foodtechs en Restauration Collective

Dans le cadre de ma deuxième année de master, je travaille sur un mémoire portant sur l'opportunité majeure des nouvelles tendances technologiques alimentaires pour les Sociétés de Restauration Collective.

En tant que partie prenante de la restauration collective, votre avis sur ce sujet m'est bénéfique dans la poursuite de mon étude.

La durée de cette enquête est estimée à environ 5 minutes.

Merci par avance, pour l'investissement que vous y faites.

Quel est votre lien avec la Restauration Collective ? \*

- Client
- Employé
- Etudiant
- Cadre dans une SRC
- Autre...

Dans quel type de secteur exercez-vous votre activité ?

- Entreprise
- Santé / Médico-social
- Enseignement
- Autre...

Quel est le type de gestion de votre restaurant dans lequel vous vous restaurez actuellement ? \*

- Autogéré (géré par l'entreprise elle-même)
- Concédé (géré par un prestataire de service)
- Autre...

Si votre service de restauration est concédé, indiquez le prestataire (Société de Restauration Collective) ?

Réponse courte  
.....

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

Comment fonctionne votre restaurant ? \*

Restaurant produisant sur place

Restaurant satellite (produit sur un autre site)

Avez-vous à disposition un outil (application, newsletter,...) vous permettant d'interagir avec l'actualité du service restauration ? \*

Oui

Non

Si "Oui", indiquez qui vous met à disposition cet outil, et renseignez vos principaux modules favoris.

Réponse longue

Si "Non", cela vous plairait-il d'avoir à disposition un moyen vous permettant de connaître la carte de votre restaurant, les produits proposés, un espace de discussion pour interagir avec votre restaurant, etc... ?

Réponse longue

Quels types de services complémentaire propose votre restaurant ? \*

Amplitude horaire d'ouverture large

Click and collect

Frigo connecté

Un espace "Snack"

Des distributeurs automatiques

Aucun

Autre...

Votre structure, ou la société de restauration, propose-t-elle des services annexes ? \*

Conciergerie

Blanchisserie

Garde d'enfant

Aides sociales

Aucun

Autre...

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

Si "Aucun" service vous est proposé, qu'aimeriez vous qu'on mette en place comme service, par rapport à ce que vous avez vu, ou essayé ailleurs ?

Réponse longue  
.....

Quel est votre rapport avec les nouvelles technologies ? \*

Très adepte

Adepte

Peu adepte

Pas adepte du tout

Expliquez pourquoi, si votre réponse est "Très adepte" ou "Adepte" ?

Réponse longue  
.....

Expliquez pourquoi, si votre réponse est "Peu adepte" ou "Pas adepte du tout" ?

Réponse longue  
.....

Ce questionnaire est disponible à l'adresse suivante si vous désirez le consulter :

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeJwaPb2FTrm2onwj8b-1F7igtXxgiAZ\\_2WiQ5n79lwIyIGw/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&gxids=7628](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeJwaPb2FTrm2onwj8b-1F7igtXxgiAZ_2WiQ5n79lwIyIGw/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&gxids=7628)

Cette enquête comprend des questions relatives à notre enquête qualitative sur la place qu'occupe les technologies de l'alimentation, et leurs considérations. Le choix des questions ouvertes permet à l'enquêté d'exprimer ses propos plus librement suivant ses expériences. De plus, cette enquête est amenée à évoluer durant mon stage, car je compte le mettre à profit durant mes missions, auprès des personnes concernées. Enfin il se peut qu'au cours de la deuxième année il fasse l'objet d'une autre version, car il correspond également à une idée du travail de recherche pour l'année prochaine.

## **CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE**

---

Nous avons pu voir, grâce à la réalisation de nos entretiens qualitatifs. Cette méthodologie probatoire nous a permis d'avoir des renseignements sur nos questions de recherche mais ceux-ci ne sont pas généralisables face à un faible échantillon.

Ainsi, le début de cet exercice continuera en deuxième année par la mise en place d'une méthode quantitative. Le but étant d'interroger un échantillon plus important, toujours sur notre thématique. La méthode quantitative permettra d'avoir des résultats plus réalistes afin de proposer des éléments de solutions

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Tous les pronostics semblent propices pour les acteurs de la livraison de repas. Entre la volonté croissante des Français de déjeuner rapidement mais sainement, avec l'élévation des créations d'entreprises, mais aussi compte tenu de l'impact de la crise sanitaire dû au COVID-19, l'environnement est pour le moins opportun.

Développer de tels projets, afin de répondre à la demande, et aux exigences des consommateurs, mais aussi de s'aligner sur la concurrence qui a pris une longueur d'avance dans le domaine de la livraison, sont aujourd'hui des enjeux qui alertent les SRC. C'est pour cela que je me suis documenté avant de poursuivre dans des recherches approfondies, découvrant ainsi tout le potentiel que pourrait mener cette étude dans un premier temps pour moi, mais également aux yeux des professionnelles, et des chercheurs.

Porter une attention aux notions, aux résultats de mes recherches, m'ont permis de me donner une ligne directrice, qui je l'espère reflètera ce que je veux démontrer à travers ce travail de recherche. Il m'a paru donc primordial de m'intéresser au fonctionnement, et les méthodes qui sont employées pour la livraison des repas, que ce soit à domicile, ou concédée par des structures sociales spécialisées, et bien évidemment celles qui servent le consommateur dans un but à la fois de plaisir, de gain de temps, de faciliter pour commander, et d'innovations technologique et alimentaire, tout en étant lucratif.

L'ubérisation et la digitalisation, sont des nouvelles tendances qui s'associent parfaitement, suscitant l'intérêt des SRC, dans le but de faire pareil, si mieux que la restauration traditionnelle qui s'associe de nos jours aux services de livraisons, tout en proposant du choix, et un nouveau service aux consommateurs.

Leur volonté est d'élargir leurs offres, services (livraison) et produits (menus), répondre à la demande des consommateurs, mais toujours comme objectif de réaliser un maximum de parts de marché. Cependant cette innovation dans les SRC, n'aurait pu être développée aussi rapidement, si la conjoncture sanitaire actuelle, liée au COVID-19, n'avait pas vu le jour.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

[https://www.xerfi.com/presentationetude/Le-marche-de-la-livraison-de-repas-enentreprise\\_9SAE19/teaser](https://www.xerfi.com/presentationetude/Le-marche-de-la-livraison-de-repas-enentreprise_9SAE19/teaser)

<https://www.youtube.com/watch?v=ocx3JWYHEMI>

<https://www.youtube.com/watch?v=oAGyeyIMRfE>

<https://www.youtube.com/watch?v=i0k-wTSZjqU>

<https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/GuidePortage-2.pdf>

<https://www.roomsaveurs.fr/>

<https://www.convivio.fr/solutions-cuisine-collective/cuisine-centrale-liaison-froide>

<https://www.leparisien.fr/economie/frichti-se-lance-dans-la-restauration-collective-10-02-2020-8256543.php>

<https://www.foodcheri.com/>

<https://www.shcb.fr/restauration-collective-scolaire-w1.html>

<https://www.toutetbon.fr/blog/traiteur-livraison-de-repas/>

<https://www.public-expo.fr/livraison-de-re-p13572179.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=bRdQk8NWJzk>

<https://www.ekilibre.com/>

<https://www.groupestarservice.com/gourmet/>

<https://www.groupestarservice.com/blog/livraison-des-plateaux-repas-en-entreprise-un-marche-enpleine-transformation/>

<https://www.restoconnection.fr/restaurateurs-le-marche-prometteur-de-la-livraison-de-plateauxrepas-aux-entreprises/>

<https://www.leparisien.fr/economie/business/tous-les-mardis-foodcheri-offre-300-repas-23-04-2019-8058699.php>

<https://youmatter.world/fr/definition/uberisation-definition/>

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

<https://www.leparisien.fr/economie/frichti-se-lance-dans-la-restauration-collective-10-02-2020-8256543.php>

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F1731>

<http://workplacemagazine.fr/Actualites/Services/Fiche/7798294/Au-bureau-ou-en-teletravail%252C-la-restauration-s%2526%25238217%253Badapte#.X8tw37nFuNw6>

<https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/permets-aux-salaries-de-prendre-leurs-repas-queles-sont-vos-obligations>

<https://www.google.com/amp/s/www.capital.fr/votre-carriere/livraison-de-repas-outils-collaboratifs-ces-entrepreneurs-ont-du-teletravail-leur-business-1384914%3famp>

<https://www.rtl.fr/actu/economie-consommation/teletravail-des-milliers-d-emplois-ont-disparaitre-dans-la-restauration-collective-7800934264/amp>

<https://www.youtube.com/watch?v=7r0Q5WpmiiE>

<https://www.youtube.com/watch?v=n8XBIWPYVQU>

<https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1206899-livraison-de-plats-prepares-les-mastodontes-entrent-dans-la-course/>

<https://www.leparisien.fr/economie/business/tous-les-mardis-foodcheri-offre-300-repas-23-04-2019-8058699.php>

<https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/4291-Restauration-livree-en-entreprise-->

[la-Foodtech-a-les-crocs-/](https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/4336-Marketing-digital--les-10-commandements-de-la-restauration-livree-en-entreprise/)

<https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/4336-Marketing-digital--les-10-commandements-de-la-restauration-livree-en-entreprise/>

<https://www.talkwalker.com/fr/blog/rapport-services-de-livraison-de-repas>

[https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/11/personne-ne-peut-affirmer-que-le-marche-de-la-livraison-de-repas-sera-rentable-un-jour\\_6042508\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/11/personne-ne-peut-affirmer-que-le-marche-de-la-livraison-de-repas-sera-rentable-un-jour_6042508_3234.html)

<https://www.leparisien.fr/paris-75/restaurateurs-start-up-ils-fournissent-des-repas-au-personnel-soignant-d-ile-de-france-28-03-2020-8289777.php>

[https://www.lyonne.fr/auxerre-89000/actualites/trois-questions-autour-de-la-livraison-de-repas-duchef-etoile-keigo-kimura-au-centre-hospitalier-d-auxerre\\_13780610/](https://www.lyonne.fr/auxerre-89000/actualites/trois-questions-autour-de-la-livraison-de-repas-duchef-etoile-keigo-kimura-au-centre-hospitalier-d-auxerre_13780610/)

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/services/livraisons-repas/>

<https://www.neorestauration.com/article/livraison-de-repas-le-segment-qui-monte-quimonte,39559>

<https://junto.fr/blog/foodtech/>

<https://fr.statista.com/themes/4174/la-livraison-de-plats-a-domicile-en-europe/>

<https://www.taster.com/fr/our-story/>

<https://www.dark-kitchen.fr/>

<https://feedr.co/>

<https://www.ekilibre.com/>

<https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/4291-Restauration-livree-en-entreprise--la-Foodtech-a-les-crocs-/>

<https://www.cloudkitchens.com/>

<https://www.public-expo.fr/livraison-de-re-p13572179.html>

## ***TABLE DES ANNEXES***

---

### **Annexe A – Tableau sur « Les principaux acteurs de la livraison de plats préparés en France »**



## **Annexe B : Entretien semi-directif**

## **TABLE DES TABLEAUX**

---

**Tableau 1 - Repose sur deux modes de gestion**

**Tableau 2 - La restauration collective comprend quatre segments**

**Tableau 3 – Liste des principaux opérateurs de la restauration collective concédée**

## **TABLE DES FIGURES**

---

**Figure 1 : Méthodologie de recherche**

**Figure 2 – Graphique sur la part des deux modes de gestion**

**Figure 3 – Graphiques sur la répartition des différents secteurs d'activités en RC**

**Figure 4 – Répartition du marché concurrentielle entre les SRC**

**Figure 5 – Partenariats et investissements des SRC**

Erreur ! Source du renvoi introuvable. Erreur ! Source du renvoi introuvable.

**Figure 7 - Classification de la méthode quantitative**

**<sup>36</sup>Annexe A – Tableau sur « Les principaux acteurs de la livraison de plats préparés en France »**

	Uber eats	Resto-In	Just eat France	Foodora	Foodchéri	Deliveroo
Modèle	Place de marché dédiée à la livraison de repas	Place de marché dédiée à la livraison de repas	Agrégateur d'offres	Place de marché dédiée à la livraison de repas	Restaurant virtuel : contrôle de toute la chaîne de	Place de marché dédiée à la livraison de repas

<sup>36</sup> JDN, Livraison de repas : les mastodontes entrent dans la course [En ligne] <https://www.journaldunet.com/> (Consulté le 25-12-2020)

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

	Uber eats	Resto-In	Just eat France	Foodora	Foodchéri	Deliveroo
		premium et d'abord BtoB			valeur, de la fabrication à la production	
Nombre de restaurants	Plus de 5 000	Un millier	Plus de 5 000	2 000	Une cuisine centrale et 8 points relais dans Paris pour dispatcher la livraison	4 000
Nombres de villes desservies (France)	22	Paris, Lyon, Marseille, Barcelone et Madrid	2 000	8	Paris	150 villes
Date de création France	2016	2006	1998 sous le nom d'Allo Resto	2015	2015	2013
Part du mobile dans les commandes	90%	72%	60%	70%	80%	NC
Nombre de livreurs	Plusieurs milliers	Sous-traite à des entreprises de livraison	Partenariat avec Stuart pour 5% des commandes	2 500	Une centaine	7 500
Rentabilité	Visée en 2018	Premiers mois rentables en novembre et décembre 2017	Oui	Prévu pour 2018	NC	NC
Temps de livraison	25 minutes	20-60 minutes	Variable, les restaurateurs	30 minutes	Par créneau	27 minutes

## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

	Uber eats	Resto-In	Just eat France	Foodora	Foodchéri	Deliveroo
			livrent eux-même dans 95% des cas		prévu en ligne	
Rémunération principale	Environ 30% sur la commande à la charge du restaurant + 2,50 euros à la charge du client	Environ 30% sur la commande à la charge du restaurant + de 0 à 4 euros à la charge du client selon les villes	Environ 14% sur la commande à la charge du restaurant	Environ 30% sur la commande à la charge du restaurant + 2,50 euros à la charge du client	Prix d'un repas dès 6,90 euros + livraison 1,50 euros	Environ 30% sur la commande à la charge du restaurant + 2,50 euros à la charge du client
Propriétaire	Uber	GeoPost depuis 2015	Just eat depuis 2012	Delivery hero	Sodexo	Deliveroo

## **Annexe B : Entretien semi-directif**

### **Retranscription entretien d'un enseignant chercheur**

**Durée de l'entretien : 38min 22 sec**

**Mercredi 18 mars 2021**

#### **Enquêteur**

Enquêté

*Connaissez-vous la différence entre la restauration dite commerciale et collective ?*

Très bonne question. À la base la restauration collective a un but social, que n'aurais pas la restauration commerciale. Ce serait la plus grande différence. Je pense que la restauration collective d'entreprise est devenue complètement commerciale. C'est vraiment l'impression que j'ai eu à la fin de mes travaux. C'est très différent dans les prisons, dans les écoles. Les gens sont réellement captifs à l'école, à l'hôpital et en prison, avec le catering aérien. On a quelque chose qui se rapproche beaucoup plus du commercial. Voilà ce serait ma réponse.

*Connaissez-vous le terme « foodtech » ? Que pouvez-vous m'en dire ?*

La première fois que j'ai un petit peu étudié. Il y a un an ou deux quand je cherchais à trouver du travail, c'était une boîte italienne à Munich, qui ont un concept italien, en livrant dans les bureaux. Des produits frais. Où j'ai candidaté à cette boîte qui ont eu un super succès. Il avait un système digital de réservation et de contact client. Très pratique, très facile. Les gens booké, réservé leurs plats, et payés en ligne. Là c'était uber qui rentré en jeu car c'était de la livraison au bureau d'aliment. Donc voilà l'exemple d'une foodtech qui a du succès. La foodtech est aussi je pense, des startups, qui ont des idées nouvelles. Après aussi cela peut être des incubateurs de grandes boîtes comme Elixior, qui fait aussi de la foodtech. Mais la plupart du temps ils font plutôt travailler des petites

boîtes, pour ensuite les intégrer. Je sais qu'Elior a beaucoup travaillé dans les frigos connectés, et aussi que Sodexo qui travaille sur ses substituts de caisse enregistreuse, avec un algorithme du plateau pour accélérer les flux. Donc voilà ce sont des technologies, mais aussi des services, c'est aussi cela, pas que de la tech. Il y a beaucoup plus de Do It Your Self. Ça a une influence énorme sur nos façons de vivre et de consommer.

*Les SRC subissent-elles selon vous, cette ubérisation et digitalisation massive ? Ou réagissent-elles bien ? Suivre des tendances innovantes comme la « food tech » pour des SRC, ne risquent-elles pas d'ubériser la profession ?*

Uber est à la fois une grande entreprise qui fait beaucoup de choses, beaucoup de service. Mais oui il y a une influence de la nourriture sur le business des SRC. Cela a changé le comportement des consommateurs. De l'impression que j'ai, par rapport à ce que j'ai pu lire ou voir, c'est que pas forcément en fait. Après ça dépend des coûts. Où des gros gros sites qui sont gérés par Elior, ou Sodexo en gros, les utilisateurs vont préférer manger dans leur cantine, car elle est plus qualitative. Parce que c'est facile, maintenant ils ont des concepts divers, à l'intérieur de l'entreprise, et ils n'ont pas forcément envie d'aller jusqu'à leur poste de garde, car vous savez il y a des longs couloirs ou on va pour se faire livrer notre repas en scooter, dans un sac en plastique, pas forcément très écologique, n'y même intéressant en terme de user experience. Donc je ne crois pas que ça soit une compétition le midi pour les entreprises. Pas direct en tout cas. La vraie compétition, que je connais plus, c'est plutôt celle du restaurant commerciale à côté, qui va te servir du vin. Je vois plus cela comme une opportunité.

*Associez-vous la livraison alimentaire dans le terme foodtech ? Si oui pourquoi ? La livraison des repas, serait-elle le commencement de tout ?*

On est dans la dématérialisation d'un restaurant. La nourriture n'est pas la même que lorsqu'on vous la sert dans une assiette, au restaurant ou à la cantine. Donc ça a changé à la fois la qualité, mais une expérience différente. Et ça éloigne le client final du producteur.

***Quelle est votre point de vue sur les SRC ? Qu'est-ce-que vous pouvez m'en dire ?***

On a plein d'offres, qui nous permettent de faire le choix. C'est sûr qu'elles ont changé. C'est plus comme avant où on avait la grosse cantine.

***En quoi la crise du COVID-19 a-t-elle eu un impact positif ?***

Les gens confinés ont plus facilement choisi la livraison à domicile, la restauration virtuelle, car les restaurants étaient fermés. Cela a changé considérablement les comportements, les décisions d'achats, et du coup le marché. Cela a forcément un impact côté business, d'opportunité pour les entreprises.

***Quels ont été les facteurs déterminants dans l'arrivée, l'essor de nouveaux concepts de restauration à nos jours ?***

***Quelle-est la position de la France, par rapport à l'Europe et au monde, en matière de foodtech selon vous ?***

La nourriture en France est un enjeu important, c'est notre étendard. On a de nombreux talents. Créer une structure est beaucoup plus facile en France que d'en d'autres pays, où l'on a moins de chance, car l'Etat nous aide.

***Comment avez-vous vu le secteur se modifier pendant c'est un an ? et les SRC ?***

***La foodtech peut-elle apporter de nouveaux enjeux dans le secteur de la restauration, selon vous ?***

Oui, très bonne question encore. La Rc a mis en place des standards, elle a été innovatrice, et fondatrices dans ces enjeux d'hygiène. Mais la foodtech a encore beaucoup à prouver. Mais c'est vrai que mettre des machines à la place de l'homme, l'erreur est plus facilement évitée. Ce sont souvent les erreurs humaines. L'intelligence artificielle nous permet d'aller à une forme de perfection. C'est sûr. C'est peut-être que là ira la foodtech.

***Est-il facile dans ce nouveau modèle de respecter, et répondre à tous les consommateurs ?***

Avec l'expérience, l'empirisme, qui concerne l'intelligence humaine. Oui cela va permettre d'adapter aux régimes alimentaires, mais cela à un coût, pour que les consommateurs puissent payer son repas pas cher. On va faire des économies d'un côté, pour faire des achats d'un autre. Ce sont les matières premières le problème en effet.

***Connaissez-vous le concept de dark kitchen ?***

Non

***La livraison des repas a-t-elle un glorieux avenir ? Voyez-vous une opportunité pour les SRC de s'intéresser à la foodtech ?***

***Quelle est l'actualité en ce moment qui domine le secteur de la restauration ?***

Oui car on est dans un monde de plus en plus connecté. L'aide des technologies numériques. Cela fait partie des choix de survie, la stratégie que va devoir mettre en place pour survivre. Certains sont en retard,



## Les Foodtechs, une opportunité majeure pour les Sociétés de Restauration Collective

---

mais rappelons que c'est un métier humain et que certaines entreprises y voit un frein, l'empêcher d'innover. De plus en plus ce sont des gestionnaires, et pas des personnes issus de la restauration. L'essence est ou aujourd'hui ? Où est l'ADN ? Et qu'est-ce-que veulent les gens ? Il y a beaucoup de choses

## ***TABLE DES MATIÈRES***

---

<b>SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>6</b>
<b>FIGURE 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 – LES FOODTECHS DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION COLLECTIVE</b>	<b>9</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	10
CHAPITRE 1 – RETROSPECTIVE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L’ALIMENTATION	11
<b>TABLEAU 1 - REPOSE SUR DEUX MODES DE GESTION</b>	<b>12</b>
FIGURE 2 – GRAPHIQUE SUR LA PART DES DEUX MODES DE GESTION	13
<b>FIGURE 3 – GRAPHIQUES SUR LA REPARTITION DES DIFFERENTS SECTEURS D’ACTIVITES EN RC</b>	<b>13</b>
	<b>14</b>
<b>TABLEAU 2 - LA RESTAURATION COLLECTIVE COMPREND QUATRE SEGMENTS</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 2 – LES SOCIETES DE RESTAURATION COLLECTIVE	21
TABLEAU 3 – LISTE DES PRINCIPAUX OPERATEURS DE LA RESTAURTAION COLLECTIVE CONCEDEE	22
FIGURE 4 – REPARTITION DU MARCHÉ CONCURRENTIELLE ENTRE LES SRC	23
CHAPITRE 3 – PHENOMENES DE CAUSALITES	26
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	30
<b>PARTIE 2 – LA RESTAURATION COLLECTIVE DOIT SE REINVENTER</b>	<b>31</b>
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	32
CHAPITRE 4 – STRATEGIE MULTICANAL EN RESTAURATION	33
FIGURE 5 – PARTENARIATS ET INVESTISSEMENTS DES SRC	36
	37
	37
	37

---

	37
	37
<b>L'AGROALIMENTAIRE EST DANS LE PELOTON, PUISQU'EN JANVIER 2017, SODEXO A RACHETE FOODCHERI QUI TENTE DE S'ADRESSER A DIFFERENTS MARCHES. « CEPENDANT, NOUS NE TOUCHIONS PAS ENCORE LES PME ET LES TPE. FOODCHERI NOUS LE PERMETTRA », EXPLIQUE BELEN MOSCOSO DEL PRADO, DIRECTRICE DIGITAL ET INNOVATION CHEZ SODEXO, DANS LA REVUE DU JOURNAL DU NET (JDN). EGALEMENT, SELON MATTHIEU VINCENT, FONDATEUR DU CABINET DE CONSEIL DIGITALFOODLAB ET SPECIALISTE DE LA FOODTECH. « CES START-UP SONT CAPABLES DE LIVRER EN QUELQUES MINUTES. SI ON MELANGE LEUR SAVOIR-FAIRE A LA CAPACITE D'UN SODEXO OU D'UN NESTLE DE FABRIQUER DES MILLIERS DE PLATS STANDARDISES, LE POTENTIEL ECONOMIQUE EST COLOSSAL ».</b>	<b>38</b>
CHAPITRE 5 – MUTATION DU MARCHÉ ET MULTIPLICATION DES ENJEUX	41
CHAPITRE 6 – HYPOTHESES AVEC ANALYSES	44
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	51
<b>PARTIE 3 – ANALYSE DES OPPORTUNITES POUR LES SRC</b>	<b>52</b>
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE	53
CHAPITRE 7 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	54
FIGURE 6 - CLASSIFICATION DES ENTRETIENS INDIVIDUELS	55
GRILLE D'ENTRETIEN MEMOIRE PREMIERE ANNEE	57
CHAPITRE 9 - PERSPECTIVE DEUXIÈME ANNÉE	62
FIGURE 7 - CLASSIFICATION DE LA METHODE QUANTITATIVE	62
<b>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>69</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE A – TABLEAU SUR « LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA LIVRAISON DE PLATS PREPARES EN FRANCE »</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE B : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF</b>	<b>71</b>

<b>TABLE DES ABRÉVIATIONS</b>	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
-------------------------------	-----------------------------

---

<b>TABLE DES TABLEAUX</b>	<b>72</b>
---------------------------	-----------

---

<b>TABLEAU 1 - REPOSE SUR DEUX MODES DE GESTION</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>TABLEAU 2 - LA RESTAURATION COLLECTIVE COMPREND QUATRE SEGMENTS</b>	<b>72</b>
--	-----------

<b>TABLEAU 3 – LISTE DES PRINCIPAUX OPERATEURS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE CONCEDEE</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>TABLE DES FIGURES</b>	<b>72</b>
--------------------------	-----------

---

<b>FIGURE 1 - METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>FIGURE 2 – GRAPHIQUE SUR LA PART DES DEUX MODES DE GESTION</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>FIGURE 3 – GRAPHIQUES SUR LA REPARTITION DES DIFFERENTS SECTEURS D’ACTIVITES EN RC</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>FIGURE 4 – REPARTITION DU MARCHE CONCURRENTIELLE ENTRE LES SRC</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>FIGURE 5 – PARTENARIATS ET INVESTISSEMENTS DES SRC</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>FIGURE : CLASSIFICATION DES ENTRETIENS INDIVIDUELS</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>FIGURE - CLASSIFICATION DE LA METHODE QUANTITATIVE</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>ANNEXE A – TABLEAU SUR « LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA LIVRAISON DE PLATS PREPARES EN FRANCE »</b>	<b>72</b>
--	-----------

<b>ANNEXE B : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF</b>	<b>75</b>
---	-----------

<b>RETRANSCRIPTION ENTRETIEN D’UN ENSEIGNAT CHERCHEUR</b>	<b>75</b>
---	-----------

<b>DUREE DE L’ENTRETIEN : 38MIN 22 SEC</b>	<b>75</b>
--	-----------

<b>MERCREDI 18 MARS 2021</b>	<b>75</b>
------------------------------	-----------

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>80</b>
---------------------------	-----------

---

<b>RESUME</b>	<b>83</b>
---------------	-----------

<b>SUMMARY</b>	<b>83</b>
----------------	-----------

## Résumé

L'irruption des « foodtechs » sur le marché de la restauration, comme les plateformes de livraison (Deliveroo, Uber Eats, etc.) ou les restaurants virtuels (Nestor, Frichti, etc.), ont également permis d'enrichir l'offre et de stimuler la demande. Toutefois, l'arrivée de ces nouveaux acteurs se traduit par un renforcement de l'intensité concurrentielle.

Les entreprises françaises ont du mal à passer du stade de projet à celui de l'industrialisation.

Il y a un vrai manque de collaboration entre les startups et les industriels, ce qui ralentit fortement l'innovation dans ce secteur. Mais la situation est en train d'évoluer, on peut citer par exemple : Sodexo qui voit la « Food Tech » comme une vraie source d'innovation et qui a investi notamment dans « FoodCheri » un service de livraison de plats frais à domicile.

Mots clés : restauration collective, foodtech, uberisation , Société de restauration collective

## Summary

The arrival of foodtechs in the restaurant market, such as delivery platforms (Deliveroo, Uber Eats, etc.) or virtual restaurants (Nestor, Frichti, etc.), has also enriched supply and stimulated demand. However, the arrival of these new players has led to a strengthening of the competitive intensity.

French companies have difficulty in moving from the project stage to the industrialisation stage.

There is a real lack of collaboration between start-ups and industrialists, which greatly slows down innovation in this sector. But the situation is changing, for example: Sodexo sees "Food Tech" as a real source of innovation and has invested in "FoodCheri", a home delivery service for fresh food.

Keywords: contract catering, foodtech, uberisation, Contract catering company