

Fonds de
Modernisation
de la Restauration

Etude économique sur le secteur de la restauration Partie I / IV

Etat des lieux

Février 2012



EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Préambule

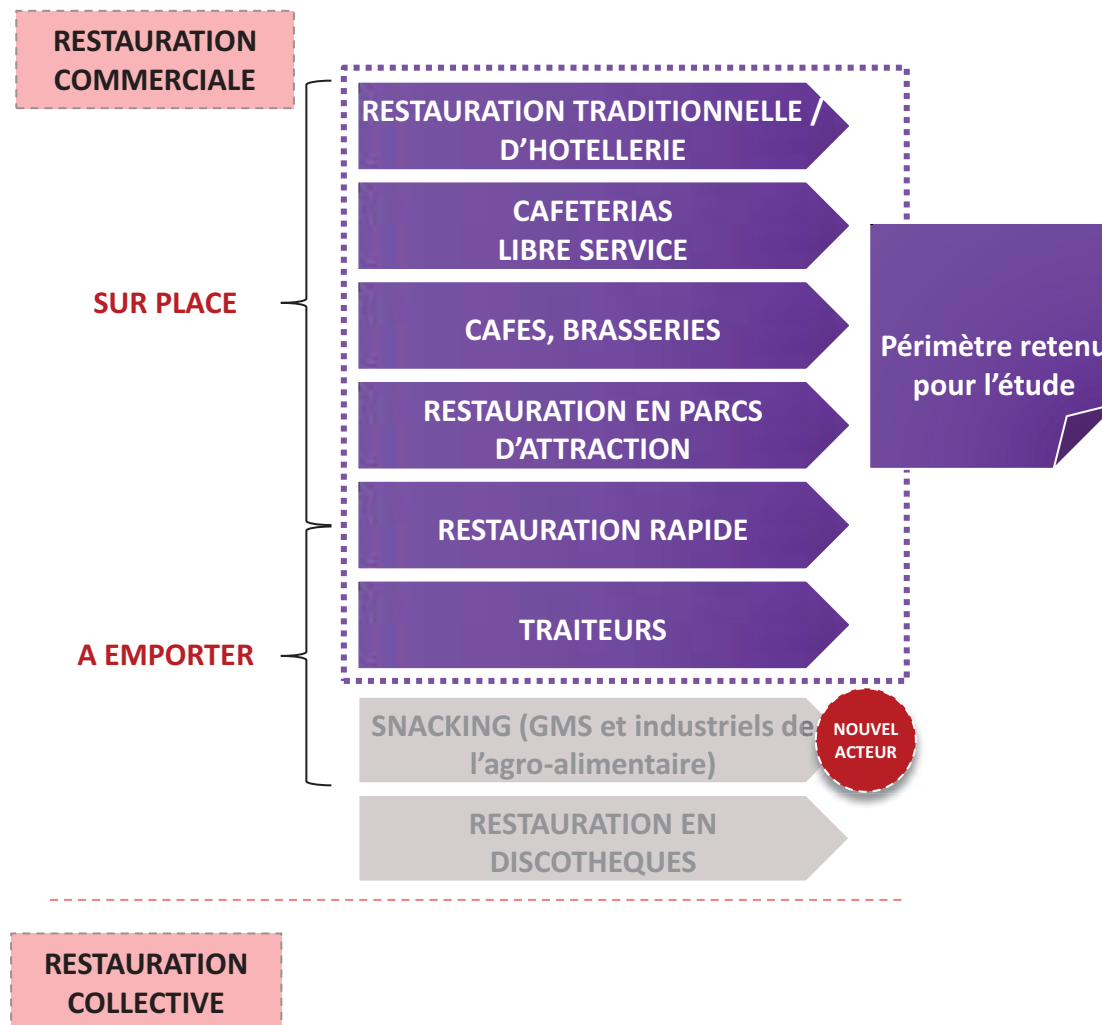
Eurogroup Consulting présente ci-après une **étude sur la filière de la restauration commerciale** qui apporte aux travaux déjà réalisés sur le sujet **deux avancées majeures**.

Tout d'abord, cette étude fournit une vision complète, détaillée et neutre de la filière, sur un périmètre large, incluant ses forces, faiblesses et enjeux, sans chercher à souligner un parti-pris. Cette vue d'ensemble a pour intérêt de permettre aux professionnels du secteur de mieux appréhender leur environnement mais aussi aux autres acteurs économiques de mieux connaître la filière de la restauration commerciale.

La deuxième avancée de cette étude se situe dans les recommandations apportées par Eurogroup Consulting sur chacun des thèmes étudiés, à même d'assurer la dynamique et la performance à long terme du secteur. Ces axes d'amélioration, réalistes, peuvent tous être initiés par les fédérations et les acteurs influents de la filière.

L'étude s'est fondée sur un ensemble de données, d'analyses et d'étude, ainsi que sur une trentaine d'entretiens réalisés auprès de professionnels du secteur, que nous remercions sincèrement pour leur disponibilité. La connaissance d'Eurogroup Consulting sur les filières, et son savoir faire dans la réalisation d'études économiques aboutissent à cette étude que nous vous souhaitons enrichissante.

Rappel du périmètre de l'étude



Sont considérés comme hors scope la restauration collective et la restauration en discothèque, aux enjeux sensiblement différents, ainsi que le « snacking », tenu par des acteurs extérieurs à la filière

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Synthèse

Le poids économique que représente la **filière de la restauration commerciale** dans l'économie française est largement connu : **50 milliards d'euros de chiffre d'affaires, cinquième secteur pourvoyeur d'emplois, grand créateur d'entreprises.**

Le poids que la filière représente dans son écosystème est déjà sensiblement moins connu. Cette dernière joue pourtant un **rôle clé dans l'agriculture, la pêche, la viticulture, mais aussi dans le tourisme ou l'industrie agroalimentaire.**

Mais c'est surtout dans les sphères autres qu'économiques, que le rôle pris par la restauration commerciale reste méconnu.

La filière est ainsi un **acteur clé dans l'aménagement du territoire et dans le dynamisme des petites communes. Elle constitue en outre l'un des facteurs d'attractivité touristique de la France.**

Dans le domaine social, elle joue aussi un **rôle majeur d'intégrateur social, surtout chez les jeunes et les personnes sans qualification** et propose, en parallèle, des formations qualifiantes.

Synthèse

La filière est néanmoins aujourd'hui confrontée à de nombreux défis, qu'elle doit relever pour garantir son dynamisme sur le long terme.

Le premier réside dans la performance des acteurs de la filière, surtout des petits : face à des charges, surtout de main d'œuvre, qui s'alourdissent continuellement, nombreux sont les restaurateurs qui répondent par une hausse des prix, souvent supérieure à l'indice général des prix. Peu s'inscrivent dans une démarche de renforcement de leur gestion ou dans la mise en place de démarches commerciales. Or, sur le long terme, cette pratique n'est pas viable, et mènera à détourner le consommateur de ce type de consommation, surtout en période de morosité économique.

Le second repose sur la nécessaire prise en compte des évolutions des modes de consommation, afin de s'y adapter. Il s'agit donc pour les acteurs de cibler davantage leur clientèle (en termes de prix, de type de repas – plaisir ou de nécessité –, d'expérience à faire vivre, de qualité, etc.) et de s'adapter en continu à leurs attentes, qui évoluent vite.

Le troisième défi est celui de l'innovation : tirer profit des innovations existantes est un levier fort de compétitivité, d'attractivité et de performance.

Inciter l'ensemble des acteurs à relever ces défis passe par une organisation renforcée de la filière, avec un rapprochement entre les fédérations. La profession est en effet actuellement trop dispersée et atomisée pour peser en interne et en externe a minima autant que le poids économique et social de la filière pourrait le permettre.

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique <ul style="list-style-type: none">✓ Situation économique✓ Evolution des acteurs en présence✓ Alourdissement de la structure de coûts✓ Affaiblissements des petits restaurateurs indépendants	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

La filière de la restauration commerciale est un acteur clé pour l'économie française : cinquième secteur d'emplois avec 600 000 emplois salariés, elle pèse 50 milliards d'euros. Au global, le secteur CHR a présenté un solde annuel de 13 000 créations d'entreprises entre 2000 et 2010, soit 4,6% des entreprises créées en France

Dynamique, la filière présente une croissance de ses emplois largement supérieure à la croissance de l'emploi français : +78% de 1993 à 2009 contre +21%

La restauration joue en outre un rôle essentiel dans son écosystème :

- 8,5% de la consommation française en volume de produits carnés
- 17% des dépenses en France sur le marché de la pêche et de l'aquaculture
- 10% du chiffre d'affaires de l'industrie agro-alimentaire
- 45% du chiffre d'affaires des équipementiers de cuisine professionnelle

Sur le plan touristique, la restauration joue un rôle majeur dans l'attractivité de la France : l'inscription au patrimoine immatériel de l'UNESCO du repas gastronomique des français, ou encore la motivation déclarée des touristes étrangers à découvrir la gastronomie française, expliquent en partie les 40% de chiffre d'affaires hors taxe du Tourisme international en France portés par la restauration

Introduction

Cependant, la filière est prise en étau entre des charges toujours plus importantes, liées à l'évolution du coût de la vie et de la fiscalité, et un pouvoir d'achat en faible croissance, limitant la répercussion sur les prix. Ce phénomène entraîne une réduction des marges, limitant l'investissement et les conditions de croissance future

La filière voit une évolution de son mixte d'acteurs avec une croissance du chiffre d'affaires des entreprises leaders 3,5 fois plus rapide que celle des petits indépendants entre 2005 et 2009. Ces nouveaux acteurs tirent largement leur épingle du jeu, avec une marque qui rassure, une meilleure adaptation aux nouvelles habitudes de consommation, un pouvoir de négociation renforcé, une gestion des ressources humaines optimisée ou encore une performance commerciale en prospection et en fidélisation

A l'inverse, nous nous inquiétons pour la viabilité à long terme des restaurateurs indépendants de petite taille qui, entre une concurrence accrue, une hausse des charges et une évolution des modes de consommation, parviennent difficilement à maintenir une rentabilité suffisante pour asseoir leur pérennité

Ainsi, les restaurants de moins de 3 salariés ont vu leur part de marché divisée par deux entre 1994 et 2007, avec un profit avant impôt en baisse de 7 points de pourcentage. De même, 65-70% des restaurants de moins de 3 salariés existants en 2000 avaient disparu en 2007

Les organisations professionnelles ont pour enjeu de renforcer leurs actions, pour accompagner ces entreprises dans une dynamique d'amélioration long terme de leur performance, certainement soutenues par les pouvoirs publics

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique ✓ Situation économique ✓ Evolution des acteurs en présence ✓ Alourdissement de la structure de coûts ✓ Affaiblissements des petits restaurateurs indépendants	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

La restauration, un acteur clé sur le marché du travail et de l'emploi

- **La profession compte 573 354¹ emplois salariés en 2009, soit :**
 - ✓ 3,5% de l'emploi salarié en France¹
 - ✓ Le 5^{ème} secteur le plus pourvoyeur d'emplois salariés en France¹
- **En 2009, la part des non-salariés représentait 21,1% de l'emploi du secteur CHR², soit environ 165-170 000 emplois dans la restauration**

👉 En stock, le secteur de la restauration emploie donc environ 740 000 actifs (salariés et non-salariés confondus)

- **En flux, le secteur constitue un facteur de dynamisme de l'emploi :**

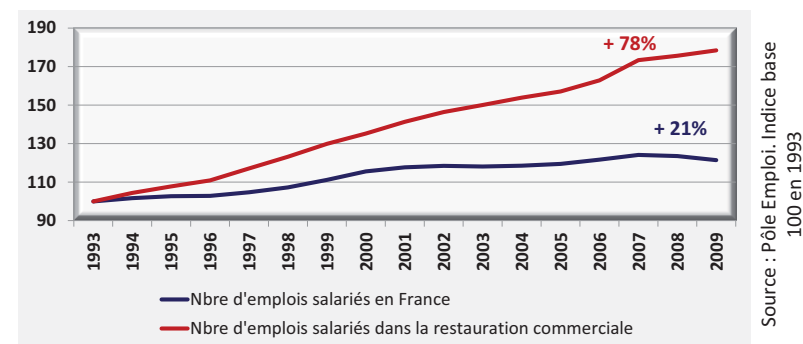
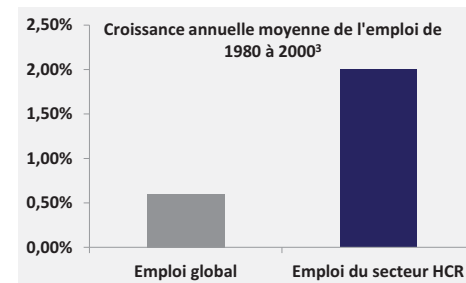
👉 De 1993 à 2009, l'emploi dans la restauration a progressé sensiblement plus vite que l'emploi global¹ : + 78% vs. +21% (indice base 100 en 1993), ce qui s'explique notamment par une croissance du nombre d'établissements

- ✓ Entre 1980 et 2000, le secteur CHR a représenté 11% de l'ensemble des créations d'emplois (soit 270 000 emplois, salariés et non salariés, à temps complet et à temps partiel)³
- ✓ Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2011 » de Pôle Emploi, parmi les 15 métiers présentant le plus grand nombre de projets de recrutement, 2 postes sont issus du secteur restauration (même si 65% de ces recrutements sont liés à une activité saisonnière) :
 - Serveurs de café-restaurant : 62 777 personnes à recruter en 2011
 - Cuisiniers : 28 849 personnes à recruter en 2011

👉 La restauration représente une manne d'emplois importante, qui devrait en outre profiter ces prochaines années d'un probable effet de « rattrapage » du nombre de repas pris hors domicile par rapport aux pays voisins : à date, seul 1 repas sur 7 en France, contre 1 sur 4 en Italie ou 1 sur 3 au Royaume-Uni⁴

👉 Le poids de la restauration dans l'emploi est d'autant plus significatif qu'il s'agit d'emplois non délocalisables et accessibles au plus grand nombre

Secteur	Nb d'emplois salariés ¹ en 2009
Commerce de détail, sauf automobiles & motocycles (inclus grande distribution)	1 651 800
Travaux de construction spécialisés	1 155 944
Commerce de gros hors auto. & motocycle (centrales d'achat, intermédiaires dans l'alimentaire, les produits agricoles, chimiques, le textile...)	943 659
Activités liées à l'emploi (agences de travail temporaire)	592 943
Restauration commerciale	573 354



¹ : Source : Données Pôle Emploi. Restauration commerciale : restauration traditionnelle, restauration rapide, cafétérias et autres libres-services, services de traiteurs, débits de boissons

² : Source : Etude sectorielle, Observatoire de l'Hôtellerie et de la restauration, OPCA Fafih, 2011

³ : Source : L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération, INSEE Première, mars 2003

⁴ : Source : La Consommation Alimentaire Hors Domicile France 2008-2013, Gira Conseil, 2009

Détail de la performance économique par segment

Segment de restauration	Nombre d'établissements (sans et avec salariés)	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)	Taux de valeur ajoutée (en % du chiffre d'affaires)*	Résultat net (en % des fonds propres. Moyenne 2003-2009)*
Restauration traditionnelle	106 300	345 578	26 139	49,6%	15,1%
Cafétérias et autres libres-services	800	14 612	2 228		
Restauration rapide	34 500	148 605	10 072	47,4%	3,6%
Débites de boisson	37 100	48 180	6 311	-	-
Restauration d'hôtellerie	18 300	-	4 213	-	-
Services des traiteurs	5 800	16 379	2 315	-	-

Données 2009. Nombre d'établissements au 1^{er} janvier 2009

* : Modèle Xerfi, Mapsis

Sources :

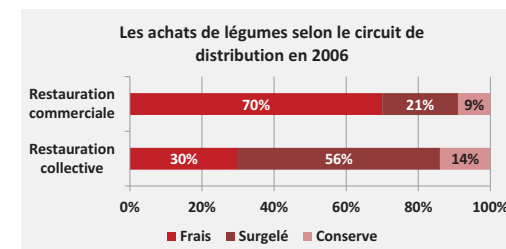
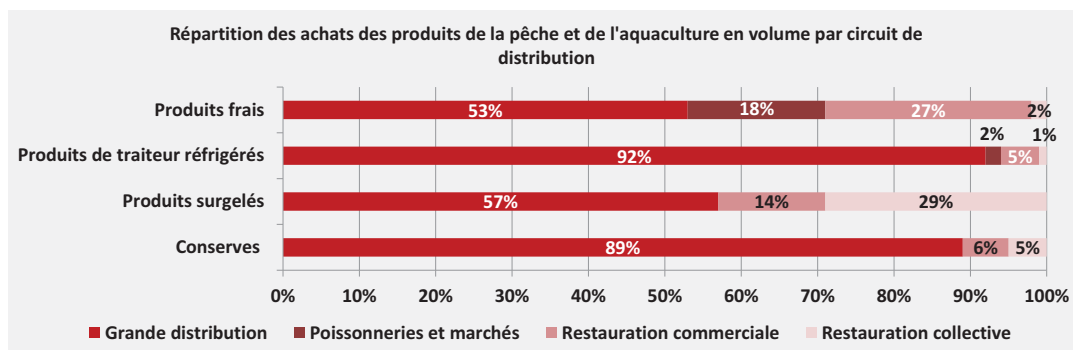
- INSEE
- Xerfi
- GIRA FOODSERVICE
- Etude sectorielle, Observatoire de l'Hôtellerie et de la Restauration, OPCA Fafih, 2011

Analyse Eurogroup Consulting

La restauration, acteur d'une activité économique indirecte forte (1/2)

Acteur clé de l'agriculture

- **En 2008, la restauration commerciale et les circuits de vente alternatifs ont acheté 324 667 tonnes de produits carnés par an, soit¹ :**
 - ✓ 8,5% de la consommation française en volume de produits carnés tous circuits confondus
 - ✓ 56,4% des volumes de produits carnés de la restauration hors foyer
- **En 2009, la restauration commerciale a représenté 17% des dépenses en France sur le marché des produits de la pêche et de l'aquaculture² :**
 - ✓ Montant dépensé par la restauration commerciale indépendante : 945 millions d'euros
 - ✓ Montant dépensé par les chaînes de restauration commerciale : 182 millions d'euros
 - ✓ Montant dépensé tous circuits de distribution confondus (grande distribution, poissonneries et marchés, restauration commerciale et restauration collective) : 6,5 milliards d'euros



- **En 2006, les achats de fruits et légumes frais par la restauration hors domicile ont représenté environ 700 millions d'euros HT, soit près de 470 000 tonnes (dont seulement 5% de 4^{ème} gamme en volume et 8% en valeur)³ :**
 - ✓ La restauration commerciale a représenté 2/3 des achats de légumes frais entiers de la RHD³
- **Toutefois, les achats des restaurateurs ne portent pas uniquement sur des produits français mais également sur des produits importés :**
 - ✓ Si les carottes, oignons ou salades sont le plus souvent d'origine française, les tomates, pour leur part, proviennent aussi d'Espagne, du Maroc, etc...
 - ✓ En 2010, les importations représentaient 85% du bilan d'approvisionnement en volume français en produits de la pêche et de l'aquaculture²

¹ : Source : Enquête FranceAgriMer - CREDOC 2008

² : Source : Les cahiers de FranceAgriMer / Chiffres clés / Pêche et Aquaculture. Editions 2009 et 2010

³ : Source : étude Ctifl sur les Fruits et Légumes frais en restauration hors domicile : Etat des lieux 2006

La restauration, acteur d'une activité économique indirecte forte (2/2)

Acteur clé de l'industrie agroalimentaire et des équipementiers de cuisines professionnelles

- **La restauration, un client majeur de l'industrie agroalimentaire française¹ :**
 - ✓ La restauration hors domicile représente environ 10% du Chiffre d'affaires de l'Industrie Agroalimentaire
 - ✓ Les achats de produits alimentaires par la restauration hors domicile ont atteint 17,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires (un peu plus de 24 milliards d'euros en incluant les boissons)
 - ✓ « La restauration est une source de développement fantastique pour les PME de l'agroalimentaire car les groupes structurés commercialisent des produits « à façon » pas ou peu compatibles avec les grandes chaînes de production des gros industriels »
- **La restauration, un client majeur pour les équipementiers de cuisines professionnelles : les ventes en France ont représenté environ 280 millions d'euros en 2010, soit 44% du chiffre d'affaires des équipementiers de cuisines professionnelles (France + Export)²**

¹ : Source : Estimations recueillies auprès de Brigitte Troël, Déléguée Générale du SNARR

² : Source : Site Internet du SYNEG (Syndicat national de l'équipement des grandes cuisines)



90% des Français considèrent que le secteur de la restauration est important pour l'économie française (Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », TNS Sofres - mai 2010)

1ère destination touristique mondiale, la France doit largement ce rang à l'apport du secteur restauration à l'activité touristique

☞ La restauration liée au Tourisme international en France pèse 14,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires HT en 2009, soit environ 40% du chiffre d'affaires du Tourisme international en France¹

- En novembre 2010, l'Unesco a classé le "repas gastronomique des Français" au patrimoine immatériel de l'humanité

- Le restaurateur indépendant français, à condition qu'il offre une cuisine authentique, apparaît comme le reflet de la gastronomie française et donc comme un facteur majeur de l'attractivité touristique de la France. Il fait partie du folklore français :

- ✓ De nombreux circuits touristiques intègrent des établissements de restauration
- ✓ Selon une enquête menée en 2010, la découverte de la gastronomie française est la 4^{ème} activité la plus pratiquée lors d'un séjour touristique dans la région Paris - Ile de France

➔ D'où l'importance de préserver la diversité de l'offre de restauration qu'offrent les restaurateurs indépendants

- Bien que plus limité et d'un tout autre ordre, les chaînes de restauration traditionnelles ou rapides jouent également un rôle dans le Tourisme :

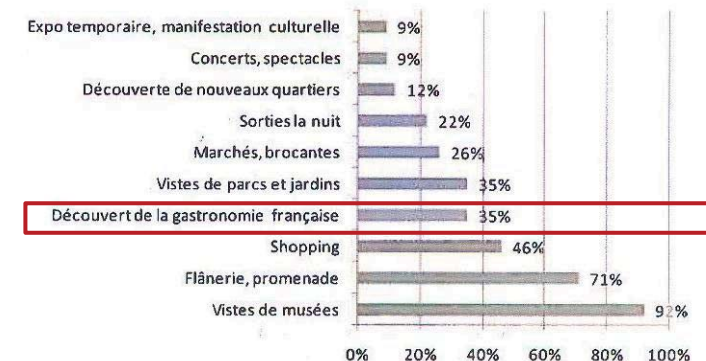
- ✓ Capacité d'accueil de cars de touristes, en partenariat avec les tours opérateurs
- ✓ Capacité à rassurer le touriste en lui proposant une cuisine similaire à celle qu'il peut trouver dans son pays (cas des chaînes implantées à l'International)

- Toutefois, le secteur de la restauration doit encore relever un certain nombre de défis pour accroître encore l'attractivité touristique de la France :



- ✓ Améliorer la maîtrise des langues étrangères au sein de son personnel en salle, traduire les cartes, etc...
- ✓ S'adapter davantage aux habitudes des touristes, notamment en élargissant la plage horaire d'ouverture des établissements

Activités pratiquées lors d'un séjour touristique à Paris-Ile de France en 2010



Source : CRT Paris-Ile-de-France, Enquête menée dans les gares et les aéroports en 2010

¹ : Source : Panorama de la restauration commerciale en France, Emilie Parnière et Laure Pollet, Bureau de la Stratégie, de la Prospective, de l'Evaluation et de la Recherche, Direction du Tourisme



Pour 91% des salariés et 81% des patrons d'établissement du secteur, la restauration est un secteur qui « véhicule une image positive de la France vis-à-vis de l'étranger » (Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », TNS Sofres - mai 2010)

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique <ul style="list-style-type: none">✓ Situation économique✓ Evolution des acteurs en présence✓ Alourdissement de la structure de coûts✓ Affaiblissements des petits restaurateurs indépendants	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Un secteur dominé par les indépendants... mais une montée en puissance des chaînes de restauration et des groupes structurés

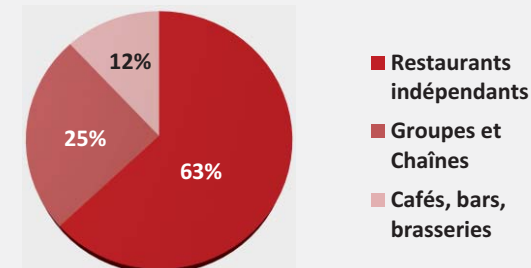
🏠 En 2009, les indépendants représentent près des 3/4 des établissements et 2/3 du chiffre d'affaires de la restauration commerciale¹

• Toutefois, les groupes et chaînes connaissent une croissance plus forte que les indépendants :

- ✓ « Entre 2005 et 2009, le chiffre d'affaires des entreprises leaders a progressé 3,5 fois plus rapidement que celui des petits indépendants »². Ainsi, en 2009, les groupes et les chaînes de restaurants effectuent 1/4 du chiffre d'affaires total du marché de la restauration commerciale¹
- ✓ En 2010, les chaînes de restauration à thème ont vu leur chiffre d'affaires croître 1,5 à 2 fois plus que les indépendants³

🏠 En 2007, les groupes de restauration assuraient 38% des repas servis dans la restauration hors domicile contre 45 % estimés à l'horizon 2020⁴

Répartition du chiffre d'affaires de la restauration commerciale en 2009



Source : Etude Restauration Avril 2010 - Gira Conseil

➔ Le secteur se structure rapidement, suivant le même schéma que l'Hôtellerie, avec le développement des chaînes hôtelières

• La montée en puissance des groupes et chaînes repose sur plusieurs facteurs :

- ✓ Une politique commerciale efficace : offres promotionnelles, campagnes publicitaires, lancement de nouveaux concepts,...
- ✓ Une politique tarifaire attractive, en raison d'une structure de coûts compétitive : fort pouvoir de négociation, optimisation du rendement du travail salarié (effet de taille dû au volume conséquent de repas servis ➔ Maintien sous contrôle de l'augmentation des charges de personnel)
- ✓ Une marque forte permettant de rassurer le client de créer une affinité consommateur - marque
- ✓ Un maillage territorial dense, notamment via l'élargissement de leur zone de chalandise (gares, aéroports, aires d'autoroute...)

• Actuellement, la structuration du secteur se poursuit et s'accroît sur le segment des débits de boissons, avec de nouveaux concepts portés par des groupes structurés : Mc Café, Starbucks, Colombus Café, Malongo,...



¹ : Source : Etude Restauration Avril 2010, Gira Conseil

³ : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011

² : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011

⁴ : Source : La RHD aiguise les appétits, RLF n° 692, Juin 2009

Un transfert relatif de clientèle de la restauration traditionnelle vers la restauration rapide

☞ La restauration rapide prend une place centrale au sein de la restauration commerciale : en 2009, la restauration à table ne représentait plus que 27% de la fréquentation de la restauration commerciale¹

- Elle a axé son développement sur l'accroissement du nombre de ses établissements : leur nombre a pratiquement doublé entre 1999 et 2009² :

- ✓ 1 établissement pour 3 établissements de restauration traditionnelle en 2009 vs. 1 pour 6 en 1993

- Elle a connu une hausse significative de son chiffre d'affaires :

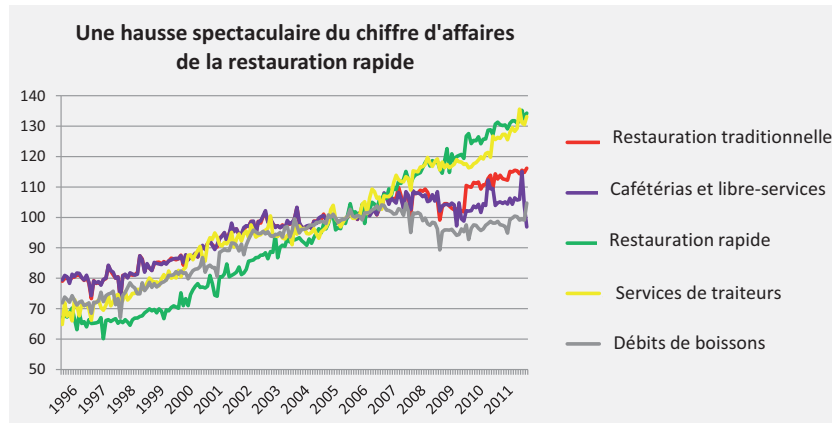
- ☞ Chiffre d'affaires en hausse sur 10 années consécutives, à un rythme de 5% par an²

- ✓ Ainsi, sur la décennie 2000, le chiffre d'affaires de la restauration rapide a progressé 2,5 fois plus rapidement que celui de la restauration traditionnelle²

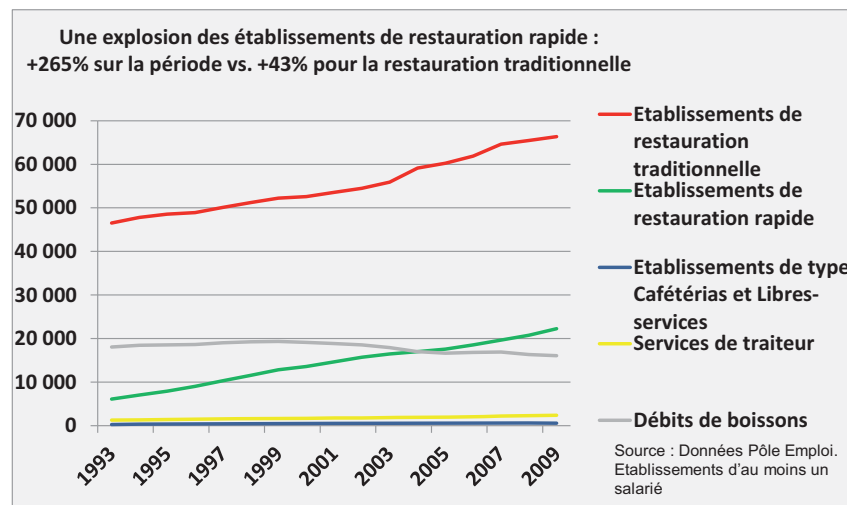
- L'époque actuelle a notamment renforcé cette activité du fait :

- ✓ D'un avantage prix dans un contexte de crise : dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat, la restauration rapide propose un ticket moyen trois fois inférieur à la restauration traditionnelle²

- ✓ D'une adaptation aux nouveaux modes de consommation avec notamment un développement du nomadisme alimentaire et des pauses déjeuner plus courtes : les salariés ne consacrent plus que 22 minutes en moyenne à leur pause déjeuner, contre plus d'une heure et demie il y a vingt ans³



Source : Données INSEE, Indice de chiffre d'affaires dans le commerce et les services - Indices CVS-CJO de valeur. Corrigé des variations saisonnières et des jours ouvrables (CVS-CJO). Indice base 100 en 2005



Source : Données Pôle Emploi. Etablissements d'au moins un salarié

¹ : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011

² : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011

³ : Source : *La pause déjeuner se réduit comme peau de chagrin*, Le Figaro, 27 septembre 2011

En parallèle, une concurrence accrue des circuits alimentaires alternatifs

- Ces dernières années, la restauration a vu fleurir des circuits alimentaires alternatifs qui, **en 2010, représentaient près de 15% des dépenses de restauration** (soit un chiffre d'affaires de l'ordre de 12,5 à 13 milliards pour des achats de produits snacking et de boissons rafraîchissantes)¹ :
 - ✓ **Offres de restauration rapide en boulangeries-pâtisseries et charcuteries** : accroissement de l'offre de sandwiches, quiches et salades
 - ✓ **Convenience food via Daily Monop', Carrefour City, etc...**
 - ✓ **En GMS, une multiplication par 3 des mètres de linéaires consacrés au snacking sur la période 2005-2010**. A titre d'exemple, les ventes de salades en snacking ont bondi de plus de 20% en hyper et supermarchés en 2010
- ➔ **Les GMS et les boulangeries, 2 circuits alternatifs de premier plan, ont toutes deux gagné 2 points de parts de marché en volume en 2010²**
- Une offre de convenience food et en Grandes Surfaces Alimentaires rendue possible grâce au **concours des industriels des plats cuisinés, ayant multiplié les lancements de produits nomades prêts à réchauffer**

¹ : Source : Etude GIRA Foodservice publiée fin juin 2011

² : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011

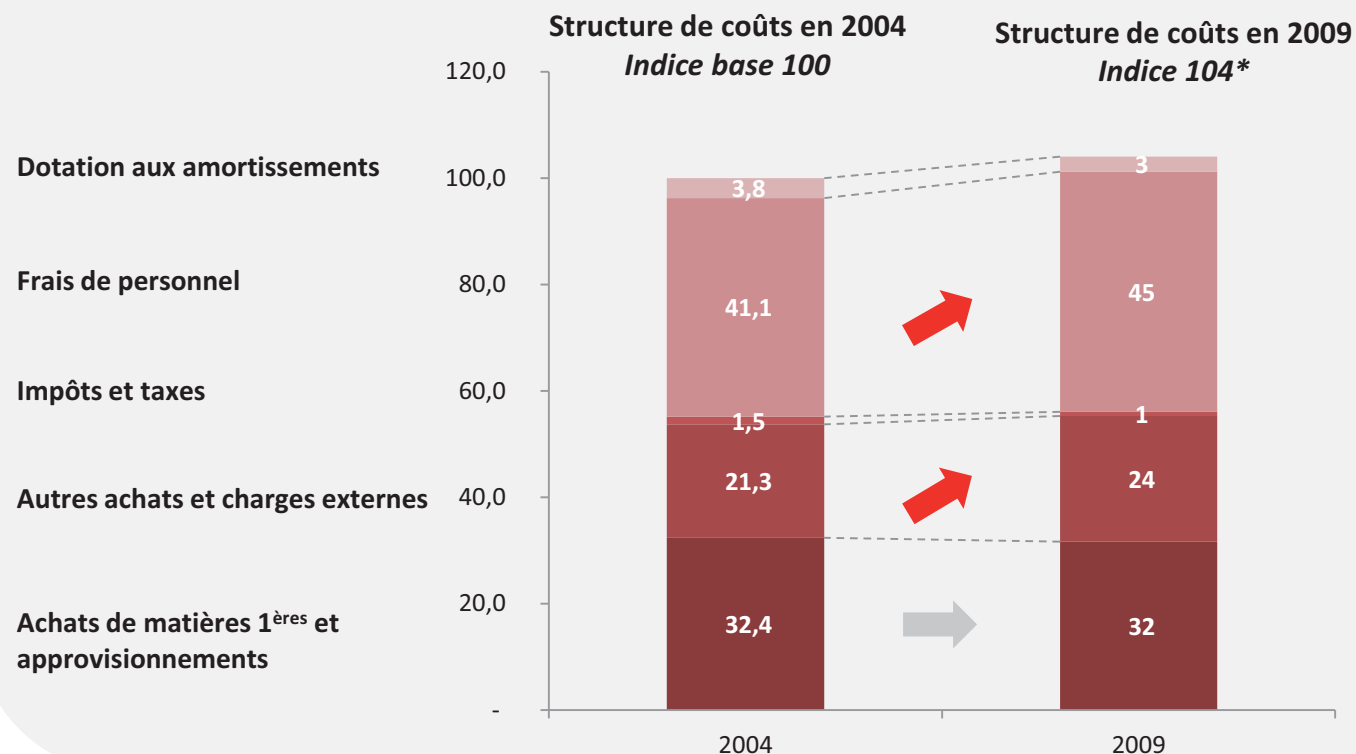
Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique <ul style="list-style-type: none">✓ Situation économique✓ Evolution des acteurs en présence✓ Alourdissement de la structure de coûts✓ Affaiblissements des petits restaurateurs indépendants	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Un alourdissement des charges, en particulier de personnel et externes

- La structure des coûts chez les petits établissements s'est alourdie, en particulier pour les charges de personnel et les charges externes
- De fait, les établissements doivent augmenter leurs prix pour conserver un minimum de marge qui s'effrite : le résultat net est passé de 4,1% en 2004 à 3,3% du chiffre d'affaires en 2009¹

Analyse de la structure de coûts pour un établissement de restauration traditionnelle dont le chiffre d'affaires est inférieur à 400 K€



Cette structure de coûts révèle :

- Une hausse des frais de personnel liée aux revalorisations salariales en vue d'accroître l'attractivité du secteur, aux relèvements successifs du SMIC ainsi qu'aux premiers effets du contrat d'avenir
- Une augmentation des autres achats et charges externes s'expliquant par une forte augmentation des loyers commerciaux et des prix de l'énergie
- Une stabilisation des dépenses dues aux achats de matières premières et approvisionnements du fait de la hausse récente des prix des matières premières agricoles (postérieure à 2009)

Source : Analyse Eurogroup Consulting d'après données de l'étude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011. Modèle Mapsis

¹ : Petites entreprises de restauration traditionnelle (chiffre d'affaires < 400 k€ en 2009, chiffre d'affaires moyen 2009 : 204 k€)

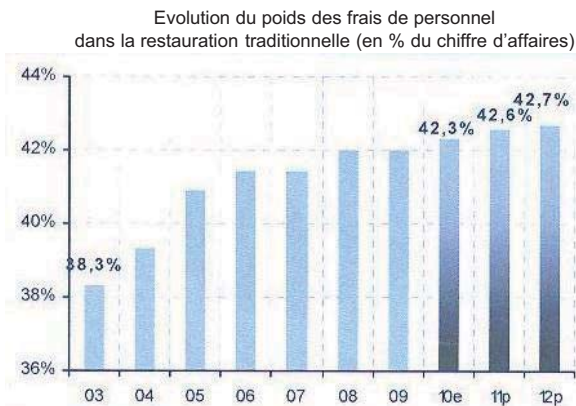
* Hypothèses retenues : le chiffre d'affaires a augmenté de 4% entre 2004 et 2009. Nous estimons que la hausse globale des coûts est identique à celle du chiffre d'affaires, soit de 4%

Une hausse des charges de personnel de + 4 points en 7 ans au sein des PME de la restauration traditionnelle

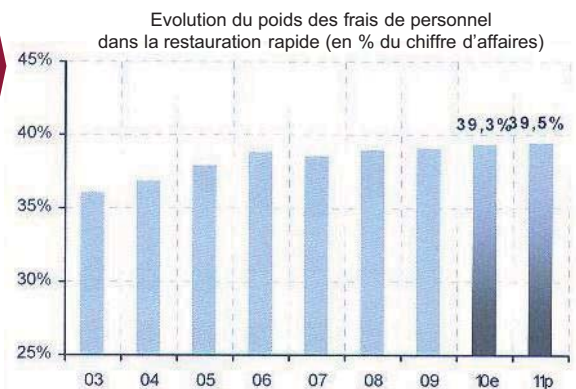
- **Les frais de personnel constituent le 1^{er} poste de charge des restaurateurs :**
 - ✓ **Près de 41% du chiffre d'affaires des petits établissements de restauration traditionnelle** en moyenne au cours de la période 2003-2009 (contre 31% pour les matières premières et approvisionnements)¹
 - ✓ **38% du chiffre d'affaires des petits établissements de restauration rapide** en moyenne au cours de la période 2003-2009 (contre 32% pour les matières premières et approvisionnements)²
- **Cet alourdissement des charges de personnel s'explique par :**
 - ✓ Les revalorisations salariales destinées à accroître l'attractivité du secteur
 - ✓ Les relèvements successifs du SMIC, entraînant notamment une hausse des frais d'interim. Or, compte tenu de ses difficultés de recrutement, le secteur recourt de plus en plus à la main d'œuvre extérieure
 - ✓ Le Contrat d'Avenir qui a induit la revalorisation de la grille conventionnelle des salaires, la création d'une prime TVA, l'octroi de 2 jours fériés supplémentaires, la mise en place d'une mutuelle financée en partie par l'employeur, la création d'emplois
- **Cet alourdissement des charges de personnel est d'autant plus préoccupant que :**
 - ✓ **Le rendement du travail salarié sur les 7 dernières années est en baisse :**
 - Dans la restauration traditionnelle : 118 euros de valeur ajoutée pour 100 euros dépensés dans la masse salariale en 2010 contre 128 en 2003¹
 - Dans la restauration rapide : 119 euros de valeur ajoutée pour 100 euros dépensés dans la masse salariale en 2010 contre 130 en 2003²
 - ✓ **En tant qu'activité de service, la restauration est fortement consommatrice de main d'œuvre. Elle subit donc plus fortement que d'autres secteurs les relèvements du SMIC. Ainsi, « ce qui fait le coût d'un repas, c'est le nombre de cuisiniers, de maîtres d'hôtel, etc. car la restauration est avant tout un secteur de main d'œuvre », responsable de fédération**

¹ : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011. Pourcentage sur un panel d'entreprises Mapsis

² : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011. Pourcentage sur un panel d'entreprises Mapsis



Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011.
Modèle Mapsis. Estimation et prévision Xerfi.



Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011
Modèle Mapsis. Estimation et prévision Xerfi



En réponse à cet alourdissement des charges de personnel, les restaurateurs recourent de manière croissante à des produits de 4^{ème} gamme voire à des produits industriels afin de limiter la main d'œuvre (par exemple, utilisation de pommes de terre épluchées et découpées plutôt que de confier cette tâche consommatrice de temps à un commis)

Les pouvoirs publics pourraient être davantage sensibilisés à l'impact de la réglementation sur les frais de personnel du secteur

Une hausse des prix des matières premières agricoles importées de +95% entre 2000 et mi-2011

- Les restaurateurs sont confrontés à une hausse significative des prix des matières premières, due à leur raréfaction et aux enjeux de traçabilité et de sécurité alimentaire :

- ✓ Hausse du cours du blé de +13% en 2 ans¹
- ✓ Hausse du cours du sucre de +108% en 3 ans¹
- ✓ Hausse du cours du café de +43% en 2 ans¹

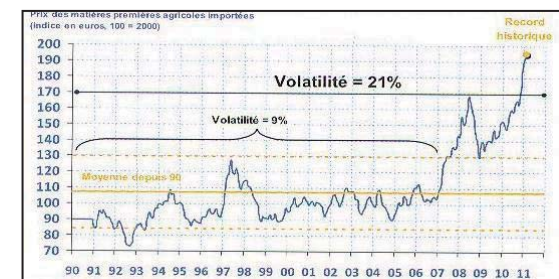
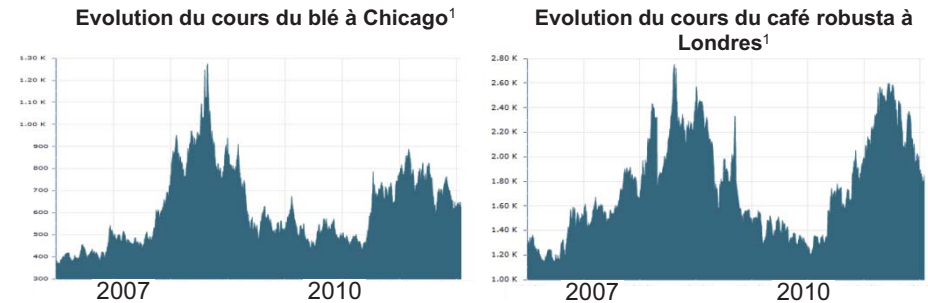
- Ce mouvement inflationniste a notamment été répercuté par les industries agrolimentaires qui ont augmenté leurs prix à la production de +3% en 2010²

- Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2011, la taxe éco-emballage est applicable sur les produits des industriels destinés à la restauration commerciale non servie à table. Les industriels devraient donc la répercuter sur leurs prix de vente aux restaurateurs



Nous identifions un risque de diminution de la marge des restaurateurs, qui ne parviennent pas toujours à répercuter ces augmentations de prix, sans risque de baisse de la demande en volume (cf. modèle économique, partie III/IV)

- Par ailleurs, la forte volatilité des prix des matières premières agricoles (cf. graphique ci-contre) engendre une certaine incertitude chez les restaurateurs quant à l'évolution de leur poste de charges « Achat de matières premières et approvisionnements », incertitude venant pénaliser leurs investissements du fait des difficultés à se projeter dans l'avenir



Source : Xerfi

¹ : Source : Les Echos. Analyse Eurogroup Consulting

² : Source : Rapport d'activité 2010 de l'ANIA

Auxquelles s'ajoute une hausse des charges de fonctionnement

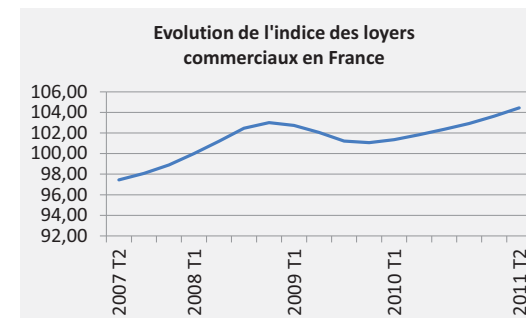
- **Les loyers commerciaux ont connu une forte augmentation : au deuxième trimestre 2011, l'indice des loyers commerciaux est en hausse de 2,56% sur un an¹.** Cette hausse, d'autant plus marquée en centre-ville, a davantage impacté les restaurateurs indépendants que les chaînes, plus implantées en périphérie des villes
- **Les dépenses énergétiques sont également nettement à la hausse :**
 - ✓ Le prix du kWh d'électricité pour un professionnel a augmenté de près de 10% sur la période 2000-2010²
 - ✓ Le prix du kWh de gaz pour un professionnel a augmenté de près de 93% sur la période 2000-2010³
- **Le passage de la taxe professionnelle à la CET, accompagné de l'impact de la loi de finance 2011, a entraîné une augmentation non négligeable de ce poste de charges pour les entreprises de services**
 - ✓ Selon l'estimation du SNRTC, l'application de la CET et de la fiscalité 2011 sur les résultats de ses adhérents en 2010 conduirait à un gonflement de +22% de ce poste de charge (comparé au fait d'appliquer la taxe professionnelle sur les résultats de cette même année)
- **En parallèle, les restaurateurs sont contraints, par les pouvoirs publics, de réaliser de lourds investissements :**
 - ✓ Avant le 4 août 2011, mise en conformité à la sécurité incendie pour les hôtels de 5^{ème} catégorie (moins de 100 personnes, soit 80% de l'hôtellerie française), ces travaux représentant un marché de 11 milliards d'euros⁴
 - ✓ D'ici au 1^{er} janvier 2015, mise en accessibilité des hôtels, restaurants, cafés et discothèques aux handicapés

¹ : Source : INSEE

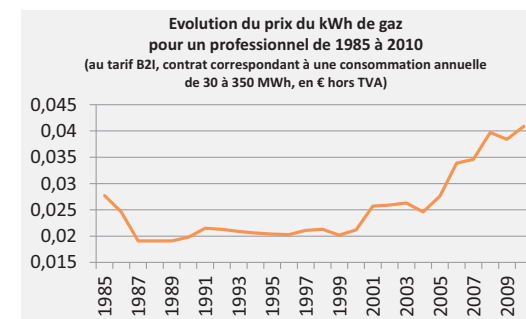
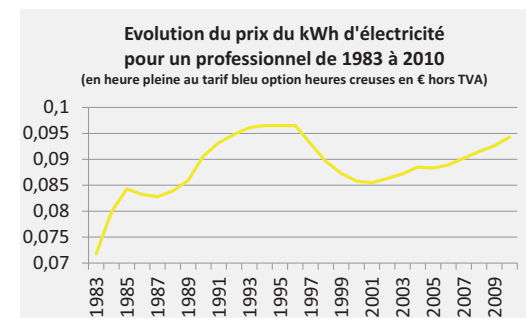
² : Source : Ministère de l'Écologie, du développement durable, des Transports et du Logement, Base de données Pégase. Tarif en heure pleine au tarif bleu option heures creuses en € hors TVA. Analyse Eurogroup Consulting

³ : Source : Ministère de l'Écologie, du développement durable, des Transports et du Logement, Base de données Pégase. Tarif B2I, contrat correspondant à une consommation annuelle de 30 à 350 MWh, en € hors TVA. Analyse Eurogroup Consulting

⁴ : Source : *Sécurité incendie : mise en conformité avant le 4 août 2011 pour les hôtels de 5^{ème} catégorie*, Le Moniteur.fr, Février 2011



Source : INSEE, Indice 100 au 1er trimestre 2008



Source : Ministère de l'Écologie, du développement durable, des Transports et du Logement, Base de données Pégase

L'évolution des coûts, difficilement répercutable immédiatement sur les prix, explique la dégradation des indicateurs financiers

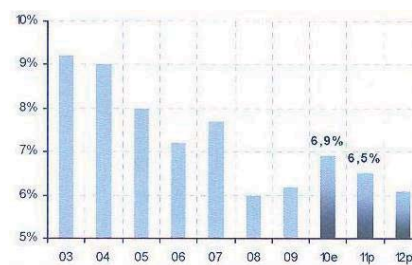
- Le taux d'excédent brut d'exploitation (EBE) des petits restaurateurs se sera globalement dégradé sur la période 2003-2012. La hausse du chiffre d'affaires HT liée à la baisse de la TVA n'a pas été suffisante pour contrebalancer totalement l'augmentation des frais de personnel (+2,5% par an sur la période considérée pour la restauration traditionnelle¹) et des charges externes :

- ✓ Dans la restauration traditionnelle : passage d'un taux d'EBE d'un peu plus de 9% en 2003 à un plus bas historique autour de 6% en 2010¹
- ✓ Dans la restauration rapide : passage d'un taux de 9,6% en 2003 à 6% du chiffre d'affaires en 2010²

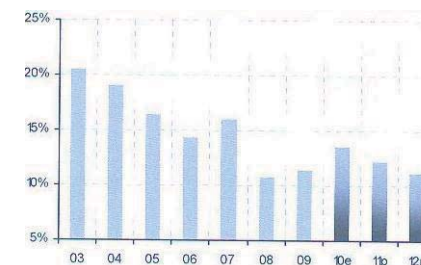
- Cette dégradation des marges d'exploitation s'est traduite par une détérioration de la rentabilité financière des petits établissements (cf. graphiques)

- Cette situation résulte de difficultés à contenir, par le biais de la politique tarifaire, le gonflement des charges. En effet, avec le passage à l'euro, les consommateurs ont désormais en tête des fourchettes de prix (par catégorie de restaurateur / occasion de restauration) qu'ils ne veulent pas dépasser. Par exemple, le montant du titre restaurant pour le déjeuner

Evolution du taux d'EBE dans la restauration traditionnelle (en % du chiffre d'affaires)

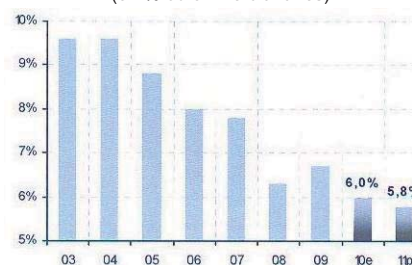


Evolution de la rentabilité financière dans la restauration traditionnelle (en %, résultat net / fonds propres)

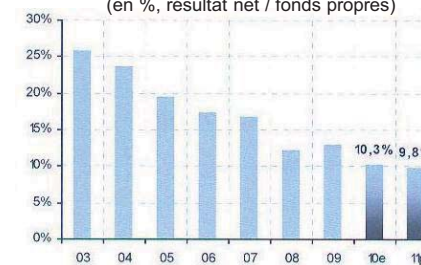


Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011. Modèle Mapsis. Estimation et prévision Xerfi.

Evolution du taux d'EBE dans la restauration rapide (en % du chiffre d'affaires)



Evolution de la rentabilité financière dans la restauration rapide (en %, résultat net / fonds propres)



Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011. Modèle Mapsis. Estimation et prévision Xerfi

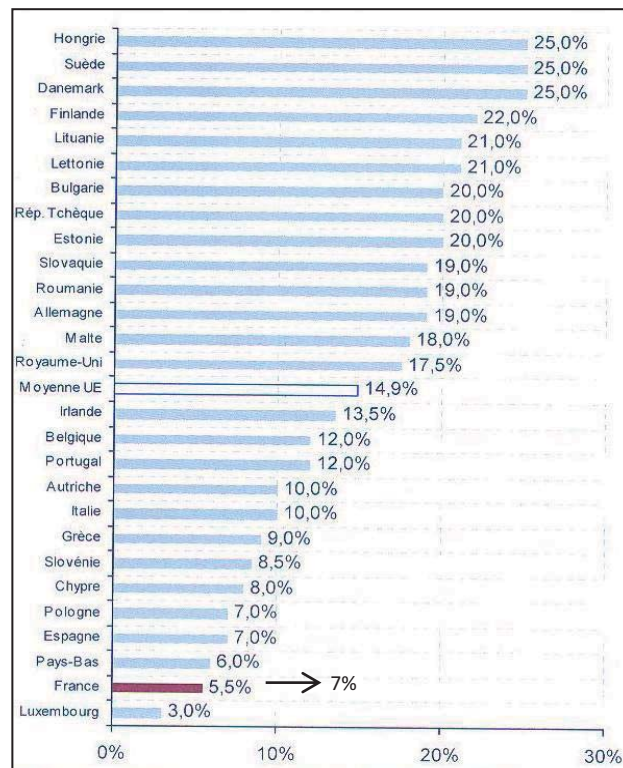
¹ : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011. Pourcentage sur un panel d'entreprises Mapsis

² : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011. Pourcentage sur un panel d'entreprises Mapsis

Malgré une TVA à 7%, soit l'une des plus basses d'Europe, la France présente un coût horaire supérieure à ses voisins

- Avec un taux de TVA à 7%, les restaurateurs français bénéficient d'un avantage fiscal par rapport aux autres pays de l'Union Européenne

Taux de TVA sur la restauration traditionnelle appliqués dans les différents pays de l'Union Européenne



Sources : Eurostat et ECMD, Paternoster. Données 2005
* : Coût unitaire de la main d'œuvre/Valeur ajoutée par salarié

Unité : %
Source : Commission Européenne, données au 01/01/2010. Xerfi

- Toutefois, selon les dernières données Eurostat disponibles, la France présente un coût horaire moyen de main-d'œuvre bien supérieur :
 - A la moyenne de l'Union Européenne (24,39€ vs. 22,70€)
 - Juste derrière la Suède (28,56€)
 - Derrière le Danemark (27,10€)
 - Derrière l'Allemagne (26,54€)
- Cette situation s'explique notamment par le poids des cotisations sociales à la charge des employeurs : le seul pays de l'UE affichant un poids des cotisations sociales employeurs supérieur à la Suède avec 29,6% du coût de la main d'œuvre

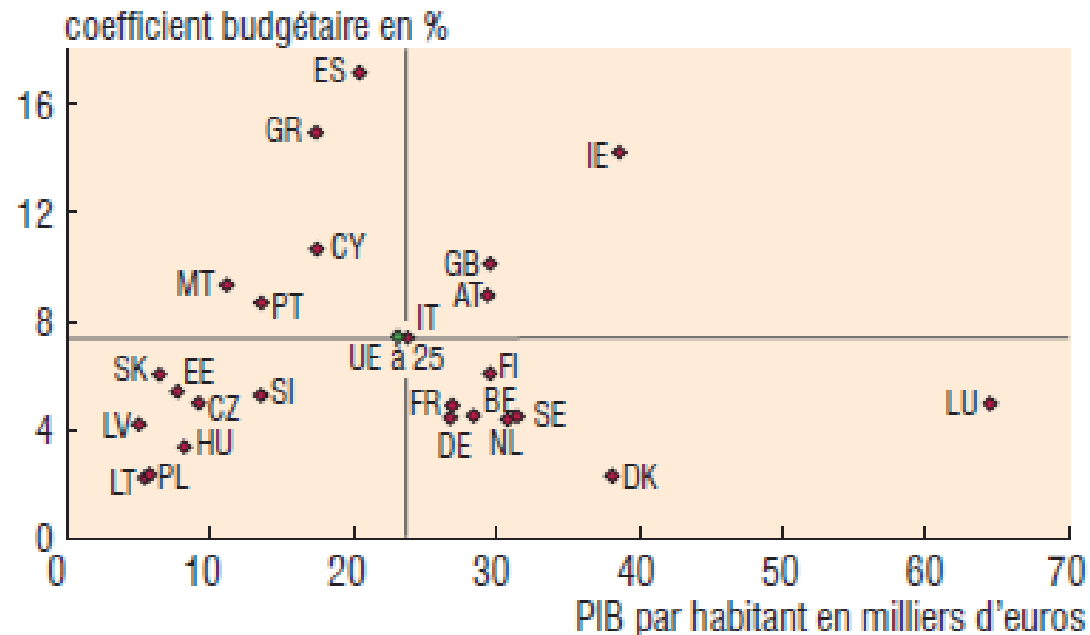
Enfin, l'incertitude face aux évolutions fiscales et législatives en général, frein à l'investissement et à l'emploi des restaurateurs

- Force est de reconnaître les effets négatifs que fait peser une fiscalité incertaine sur le comportement des agents économiques : face à l'incertitude, ils préfèrent épargner. La décision d'investir se fait nécessairement dans un climat économique assez serein, dès lors que les agents économiques ont une vision certaine de leur ROI (Retour Sur Investissement), à moyen terme
- Dans cette logique, l'ensemble des fédérations soulignent que les craintes autour d'une possible réévaluation du taux de TVA ont significativement ralenti l'investissement de leurs adhérents ainsi que leurs décisions d'embauches qui, du fait de leur flexibilité limitée, sont considérées comme un réel investissement par les restaurateurs. La filière assisterait donc depuis plusieurs mois à une augmentation de prudence de la part des restaurateurs
- Ceux-ci ont besoin d'une visibilité entre trois et cinq ans, avec la certitude d'un cadre légal et fiscal stable sur la période, pour engager sereinement des investissements lourds

Toutefois, c'est principalement les us et coutumes par pays et non les critères financiers qui déterminent la part du budget des ménages en restauration

- Le budget des ménages dépensé en restauration selon les pays européens ne dépend pas du niveau de vie, du pouvoir d'achat ou des prix pratiqués dans la restauration, mais bien plus des us et coutumes :
 - Ainsi, la part du budget en Grande Bretagne est d'environ 15%, alors que le coût dans la restauration est élevé, et le PIB par habitant est inférieur à celui de la France
 - A l'inverse, Pologne et Danemark ont des budgets dédiés à la consommation identiques, malgré une richesse par habitant très différente

Etude de corrélation entre la part du budget de consommation dédié à la restauration et le niveau de vie :



Source : INSEE, comptes nationaux, base 2000 et Eurostat

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique <ul style="list-style-type: none">✓ Situation économique✓ Evolution des acteurs en présence✓ Alourdissement de la structure de coûts✓ Affaiblissements des petits restaurateurs indépendants	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Les petits restaurants indépendants vivent une situation très difficile, avec une érosion de leur performance économique

☞ La rentabilité d'exploitation des petits établissements de restauration traditionnelle diminue significativement depuis 2002¹ :

- ✓ Baisse du taux d'excédent brut d'exploitation (EBE) des petites entreprises de restauration traditionnelle (chiffre d'affaires moyen en 2009 : 204 k€) de près de 3 points entre 2004 et 2009
- ✓ Forte diminution du profit brut courant avant impôts des restaurants de moins de 3 salariés (cf. graphique ci-contre). Par exemple, pour les restaurants sans salarié : -27% sur la période 2001-2007, passant de 22% à 16% du chiffre d'affaires¹
- ✓ Réduction de la capacité d'autofinancement des petits restaurants : en 2007, dans les restaurants de moins de 3 salariés, elle ne couvre plus que 28% des dettes bancaires et financières contre 49 % en 2001¹
- ✓ De plus, dans les grandes agglomérations, forte diminution de la rentabilité d'exploitation des restaurants sans salarié : passage de 26% à 15 % entre 1994 et 2007, dans les unités urbaines de plus de 100 000 habitants, hors agglomération parisienne¹

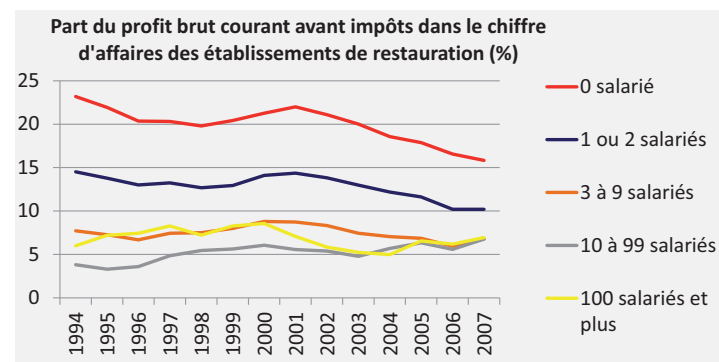
☞ Depuis mi-2009, la croissance des petites entreprises de restauration traditionnelle (hausse de 1,6 point du taux de marge commerciale et de 3,8% du chiffre d'affaires entre 2008 et 2010) a quasiment exclusivement reposé sur la baisse de la TVA à 5,5%, avec un impact mécanique sur le chiffre d'affaires et les marges²

¹ : Source : *Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette*, Insee Première N°1286, mars 2010

² : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011. Pourcentage sur un panel d'entreprises Maxis

Indicateurs	Tendance 2004-2009 des petits établissements de restauration traditionnelle (CA moyen 2009 : 204 k€)	Tendance 2004-2009 des grands établissements de restauration traditionnelle (CA moyen 2009 : 684 k€)
Chiffre d'affaires (CA)	+4,4%	+12,7%
Taux de marge commerciale (%)	+1,4 pts	+1,5 pts
Taux de valeur ajoutée (%)	+0,1 pt	+0,5 pt
Taux d'EBE (%)	-2,8 pts	-1,2 pts
Coefficient de rendement du travail salarié	-6,5%	-3,1%
Rentabilité financière	-7,6 pts	-4,9 pts
Trésorerie / CA (jours de CA)	-1,9 j	+5,3 j

Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011.
Modèle Maxis. Estimation et prévision Xerfi.



Source : Insee, fichiers Suse

Ce qui impacte leur attractivité, leur sinistralité et leur part de marché

- **Nous notons une érosion de la part de marché des établissements de restauration traditionnelle de moins de 3 salariés au profit des restaurants de plus de 10 salariés¹ :**

- ✓ En 2007, les restaurants de moins de 3 salariés ne réalisent plus que 20% du chiffre d'affaires du secteur contre 29% en 1994
- ✓ En parallèle, les restaurants de 10 salariés et plus voient leur part de marché augmenter, passant de 34 % du chiffre d'affaires du secteur en 1994 à 42% en 2007

- **Ainsi qu'une réduction du nombre d'établissements¹ :**

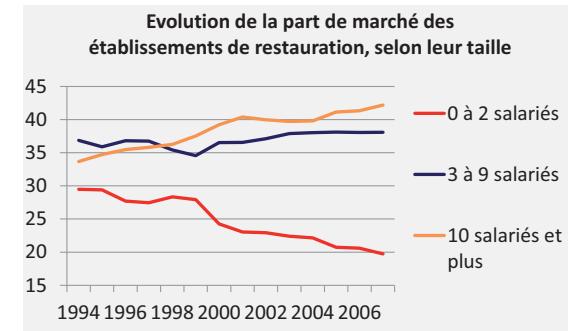
- ✓ Les restaurants de moins de 3 salariés représentent 59% des établissements en 2007 contre 68% en 1994
- ✓ Le poids des restaurants de 3 à 9 salariés, lui, reste relativement stable. Toutefois, nous nous interrogeons sur la viabilité de ces restaurants suivant une stratégie de valeur mais dont le taux de rentabilité (environ 7%) équivaut en 2007 à celui des restaurants de 100 salariés et plus suivant, eux, une stratégie de volume (cf. graphique p. 21)
- ✓ Celui des restaurants de plus de 10 salariés croît régulièrement : passant de 4% à plus de 6% des entreprises du secteur entre 1994 et 2007

- **Les établissements de restauration traditionnelle de moins de 100 salariés sont plus exposés que les autres aux défaillances d'entreprises (cf. tableau ci-contre)**

- ✓ Sur 100 restaurants de 0 salarié en 2000, en 2007, 19 étaient restés avec 0 salariés, 9 étaient passés à une taille de 1 à 2 salariés, 2 à une taille de 3 à 9 salariés, et 70 avaient disparu
- ✓ En revanche, sur 100 restaurants > 100 salariés en 2000, seuls 11 avaient disparu en 2007

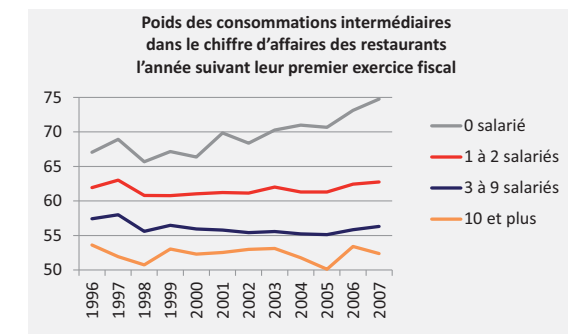
- **L'entrée dans le secteur est de plus en plus critique pour les établissements de restauration traditionnelle sans salarié¹ :**

- ✓ Réduction du nombre de créations de restaurants sans salarié qui survivent à la première année d'exercice : 10% des restaurants sans salarié en 2006 contre 14% en 2000
- ✓ L'alourdissement des charges est particulièrement impactante pour les jeunes restaurants sans salarié : en 2000, le poids des consommations intermédiaires pour les restaurants ayant débuté leur activité l'année précédente était à peine plus élevé que la moyenne des restaurants sans salarié (66 % du chiffre d'affaires contre 65 %). En 2007, il est nettement supérieur : 75 % contre 71 %. En revanche, pour les établissements de plus grande taille, la situation des entrants ne s'est pas dégradée



Taille du restaurant en 2000	Taille du restaurant en 2007					ont disparu entre 2000 et 2007
	0 salarié	1 ou 2 salariés	3 à 9 salariés	10 à 99 salariés	100 salariés et plus	
0 salarié	19	9	2	0	0	70
1 ou 2 salariés	5	22	9	0	0	64
3 à 9 salariés	3	8	34	4	0	51
10 à 99 salariés	3	1	14	46	0	36
100 salariés et plus	2	0	0	15	72	11

Source : Insee, fichiers Suse



¹ : Source : *Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette*, Insee Première N°1286, mars 2010

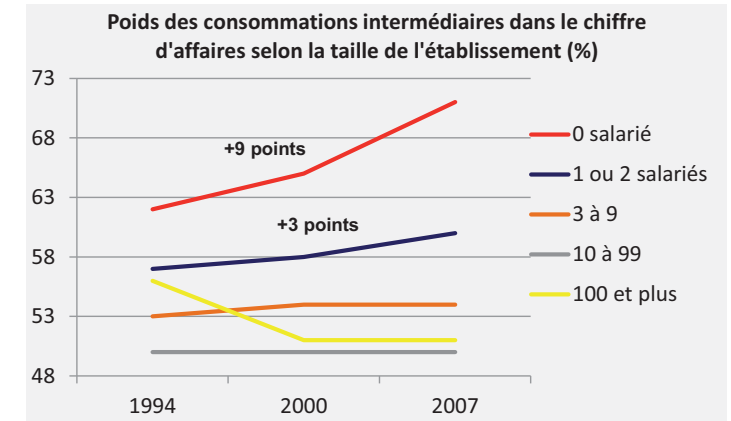
Une baisse de rentabilité résultant principalement d'une hausse des coûts

☞ Une dégradation qui s'explique par une augmentation des consommations intermédiaires :

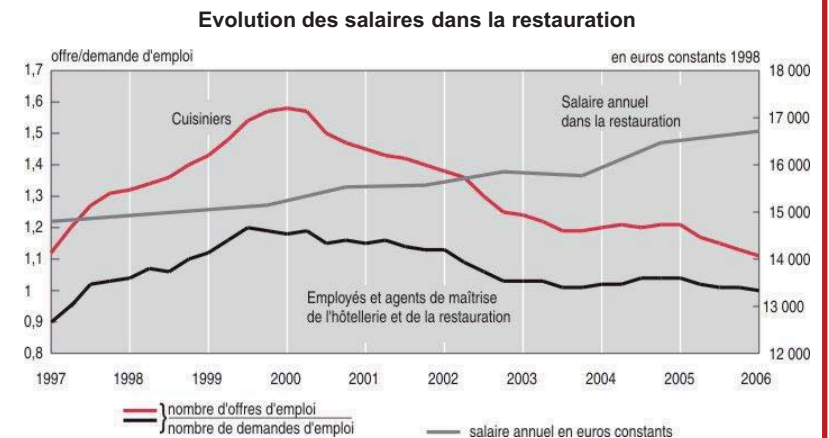
- ✓ Selon une enquête de l'INSEE¹, **entre 1994 et 2007**, le poids des consommations intermédiaires dans le chiffre d'affaires des établissements de restauration traditionnelle a augmenté significativement (cf. graphique)
- ✓ Cette tendance est encore plus marquée dans l'agglomération parisienne où, en 2007, le poids des consommations intermédiaires atteint 81% du chiffre d'affaires des établissements de restauration traditionnelle sans salarié contre 63% en 1994 (passage de 56 % à 61 % du chiffre d'affaires pour les restaurants d'1 à 2 salariés)¹
- ✓ Cette hausse est avant tout due à l'augmentation des charges externes et autres achats dont le poids passe, pour les moins de 3 salariés, de 25% du chiffre d'affaires en 2000 à 28% en 2007¹

☞ Une dégradation qui s'explique également par une hausse des frais de personnel due notamment à des tensions sur le recrutement qui ont engendré une hausse des salaires :

- ✓ Passage des salaires unitaires du secteur de la restauration de 14 800€ à 16 700€ constants 1998 entre 1997 et 2006
- ✓ Frais de personnel par tête : +2,8% en moyenne annuelle de 2001 à 2007 contre +0,6% entre 1994 et 2000¹
- ✓ Cette augmentation impacte proportionnellement plus les petits restaurateurs, étant donnée leur moindre productivité par tête



Source : Insee, fichiers Suse




Source : Insee, fichiers Suse et Dares, indicateurs de tensions sur le marché du travail

¹ : Source : *Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette*, Insee Première N°1286, mars 2010

Ainsi que d'une concurrence vive des restaurants structurés : chaînes et restaurants de grande taille

- **Une montée en puissance des chaînes :**

- ✓ Sur le segment de la restauration traditionnelle : l'augmentation du chiffre d'affaires des chaînes de restauration à thème a été de 1,5 fois à 2 fois supérieure à celle des indépendants sur 2010¹
- ✓ Sur le segment de la restauration rapide : entre 2005 et 2009, la progression du chiffre d'affaires des entreprises leaders a été 3,5 fois plus rapide que celui des petits indépendants²

 En 2007, les groupes de restauration assuraient 38 % des repas servis dans la restauration hors domicile contre 45 % estimés à l'horizon 2020³

- **Un avantage compétitif sur les coûts et la gestion : les groupes structurés parviennent à optimiser leur structure de coûts (cf. tableau) :**

- ✓ Un meilleur rendement du travail salarié (effet de taille dû au volume conséquent de repas servis → Maintien sous contrôle de l'augmentation des charges de personnel)
- ✓ Un pouvoir de négociation important vis-à-vis de leurs fournisseurs permettant d'obtenir des remises substantielles et ainsi limiter l'augmentation des coûts des consommations intermédiaires
- ✓ Des investissements de mise aux normes (accessibilité, etc.) plus lourds à absorber pour les indépendants

- **Un avantage compétitif sur le plan commercial :**

- ✓ Une politique de maillage du territoire, en zone péri-urbaine, mais aussi en centre-ville
- ✓ Une politique commerciale de prospection et de fidélisation efficace (offres promotionnelles, campagnes publicitaires,...)

Indicateurs	Tendance 2004-2009 des petits établissements de restauration rapide (CA moyen 2009 : 202 k€)	Tendance 2004-2009 des établissements leaders de restauration rapide (CA moyen 2009 : 3 111 k€)
Chiffre d'affaires (CA)	+13,5%	+45,1%
Taux de marge commerciale (%)	+0,6 pt	+2,2 pts
Taux de valeur ajoutée (%)	-0,5 pt	+3,0 pts
Taux d'EBE (%)	-2,9 pts	+2,6 pts
Taux de résultat net (%)	-1,3 pts	+2,2 pts
Poids des frais de personnel (%)	+2,2 pts	-0,4 pt
CAF (% du CA)	-2,4 pts	+1,9 pts

Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011. Modèle Mapsis. Estimation et prévision Xerfi

	Coûts matière en 2005 (en % du chiffre d'affaires hors taxe)	Charges de personnel en 2005 (en % du chiffre d'affaires hors taxe)
Restaurants indépendants ¹	31,9% (31,3% en 2009)	43% (42,5% en 2009)
Enseignes de chaînes de restauration ²	Entre 24 et 27,5%	Entre 36,5% et 37,5%

¹ : Source : FCGA – Statistiques annuelles

² : Source : article CHR – L'Auvergnat de Paris, 24 mars 2006

¹ : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011

² : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011

³ : Source : La RHD aiguise les appétits, RLF n° 692, Juin 2009




Pour stopper la spirale de décroissance, les petits indépendants gagneraient à se structurer, en lien avec les fédérations

Renforcer la professionnalisation du secteur

- **Mettre en place des leviers permettant de limiter le coût des consommations intermédiaires :**
 - ✓ **Développement de plateformes de mutualisation des approvisionnements** en matières premières destinées aux restaurateurs indépendants afin de grouper leurs commandes
- **Prendre des mesures permettant de limiter les défaillances d'entreprises** (notamment soutien des restaurateurs pour passer le cap de la première année d'exercice) :
 - ✓ **Instauration d'une formation professionnelle obligatoire** (sur l'exemple du modèle de la Suisse et de son certificat de capacité reposant sur 3 axes : cuisine, comptabilité et droit du travail)
 - ✓ **Développement d'une offre de formation en continu pour les chefs d'entreprises des TPE et PME et salariés** (de la part des fédérations : rôle avoisinant celui des coopératives) :
 - Finance, comptabilité, contrôle de gestion
 - Droit du travail
 - Administratif
 - Management du personnel
 - ...

Accroître la qualité, la créativité, l'accueil, promouvoir l'authenticité

- **Mettre davantage l'accent sur la qualité (gustative, nutritionnelle, d'accueil,...), quel que soit le type de restauration, en lien avec les attentes clients (cf. p. 65 et source 3)**
 - ✓ Adapter la carte en fonction des produits de saison : formule du marché,...
 - ✓ Adapter son offre aux attentes des consommateurs (offre déjeuner)
- **Renforcer la créativité**, que ce soit dans l'assiette ou via des animations isolées ou communes telle l'opération «Tous au restaurant » organisée en 2010. « Le consommateur a changé. Il ne va plus au bistrot pour se désaltérer, mais pour y trouver un cadre, un accueil, une prestation »¹, JJ. Mespoulet, Président de la Fédération nationale des boissons
- **Améliorer l'accueil.** « L'avantage de l'indépendant par rapport à la chaîne, c'est l'esprit, la poignée de main du patron », représentant de fédération. L'humain a son importance, sur lequel il est intéressant de capitaliser :
 - ✓ « Accueillir le client de manière aimable, souriante, courtoise, chaleureuse, en utilisant des formules de politesse adaptées »²
 - ✓ « Renseigner, conseiller et répondre aux clients de façon précise et complète, avec toutes les informations nécessaires »²
 - ✓ « Assurer un service à table efficace et attentionné »²
- **Accroître la fidélité des clients via la mise en place de cartes de fidélité**
- ➔ **Développer le titre de « Maître Restaurateur »**, soumis à audit, attribué aux restaurants garantissant une « cuisine élaborée sur place avec des produits bruts de qualité par une équipe de professionnels de la restauration »²

 **Remarque** : depuis quelques temps, la tendance est à un retour aux indépendants, suivant le modèle du regain des commerces alimentaires de proximité versus les GMS ; à la recherche d'authenticité, ces consommateurs privilégient les circuits courts, les produits de proximité cuisinés sur place

¹ : Source : *Le bistrot doit faire sa révolution*, Le Républicain Lorrain, Laurent Chignaguet, 03/08/2011

² : Source : Extrait du site Internet Maître Restaurateur

³ : Source : Enquête 2011 Atout France/BVA/José-Pierre Cholvy

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

La restauration joue **un rôle majeur dans l'aménagement du territoire, particulièrement dans les zones rurales les moins dynamiques. Le restaurant / café / bar / brasserie est très souvent l'un des derniers établissements créateurs de lien social (à 18% lorsqu'il ne reste plus qu'un établissement porteur de lien social)**

La difficulté actuelle des acteurs de la restauration à maintenir leur marge, surtout en zone rurale, peut faire craindre une disparition à moyen terme de cet « acteur social », laissant ce rôle vacant

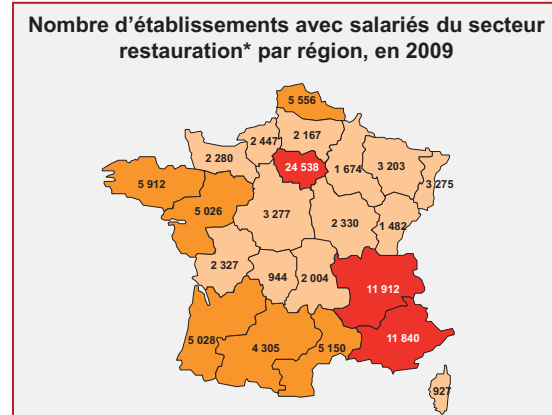
La profession peut agir pour faire évoluer le business model de ses établissements en zone rurale, en agissant principalement sur la diversification de l'offre :

- En zone rurale touristique, développement d'une offre d'hôtellerie en parallèle de la restauration
- Pour les débits de boissons, évolution vers le multi-services
- Développement d'une offre à destination de la population croissante de seniors : la livraison à domicile de plats cuisinés
- Adaptation de l'offre et du prix aux attentes de consommation du déjeuner

Les établissements en zone rurale, via leur rôle dans l'aménagement du territoire, relèvent de l'intérêt général, d'une mission de quasi service public. Les pouvoirs publics devraient donc également se saisir de ces enjeux en renforçant notamment les plans d'actions déjà lancés par certaines régions pour lutter contre la désertification progressive des zones rurales : mobilisation de crédits pour aider les petites structures à se moderniser (développement d'une offre d'hôtellerie / multi-services / de livraison à domicile), développement de l'aide à la reprise en milieu rural

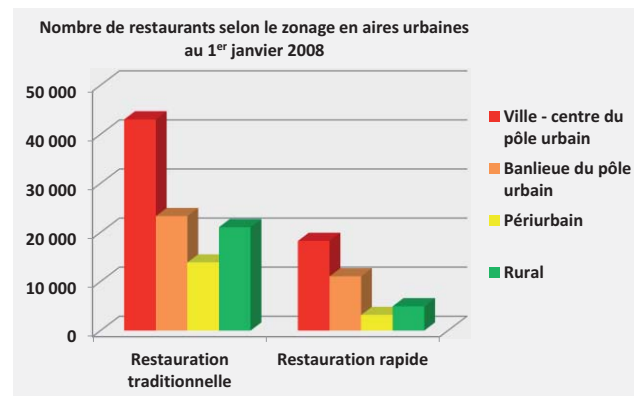
La restauration, un maillage territorial dense

- Une activité qui couvre le territoire national



Source : Données Pôle Emploi. *Restauration traditionnelle, restauration rapide, cafétérias et autres libres-services, services des traiteurs

- Une activité qui couvre les différentes catégories d'unités urbaines



Source : INSEE, Répertoire des entreprises et des établissements SIRENE 1993, 2000 et 2008. Champ : France métropolitaine

- Un partage du territoire entre :

- ✓ Les restaurateurs indépendants, très implantés en centre-ville ou en zone rurale
- ✓ Les chaînes de restauration thématiques ou rapides, proportionnellement davantage implantées en banlieues et zones périurbaines suivant l'adage « no parking, no business » :
 - Y compris dans les petites et moyennes agglomérations : dès 1996, Mc Donald's avait réalisé près d'1/3 de ses ouvertures de restaurants dans des villes de moins de 30 000 habitants
 - Toutefois, ces chaînes de restauration sont de plus en plus présentes en centre-ville où elles sont un véritable facteur de création de chalandise et d'animation

Une forte implantation en zone rurale, reposant principalement sur les restaurateurs indépendants

👉 Une implantation importante dans les zones rurales et petites communes :

- ✓ En 2008, 17% des établissements de restauration traditionnelle et rapide sont implantés en zone rurale et 28% dans des communes de moins de 10 000 habitants

👉 A en croire l'Observatoire de l'Hôtellerie et de la restauration (étude prospective 2009), ce sont essentiellement les établissements indépendants qui assurent le maillage territorial :

- ✓ Plus de la moitié d'entre eux sont situés dans des communes de moins de 5 000 habitants, représentant plus de 50 000 emplois directs. En effet, les zones de chalandise de moins de 30 000 habitants apparaissent peu attractives pour les chaînes



Nombre d'établissements selon la taille des unités urbaines au 1^{er} janvier 2008

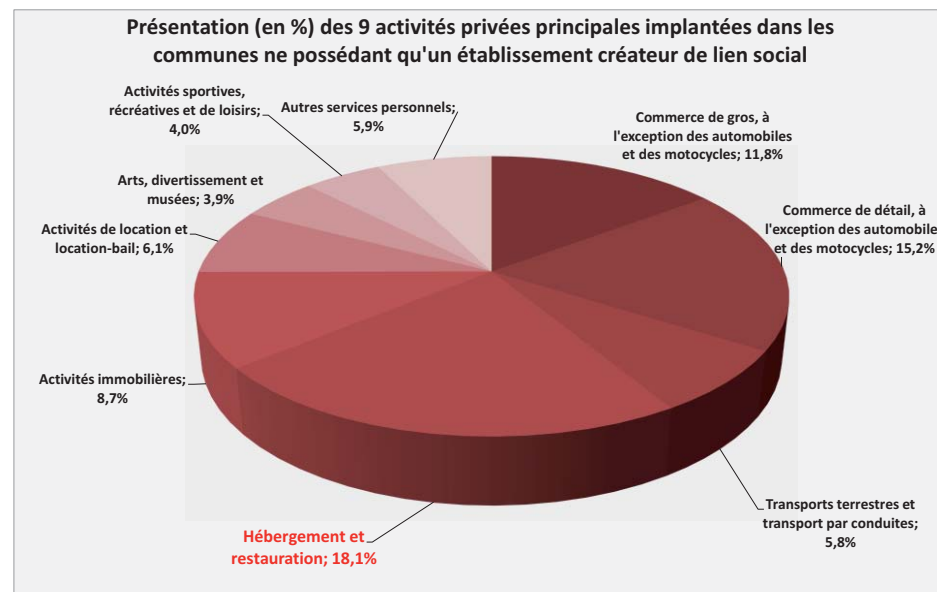
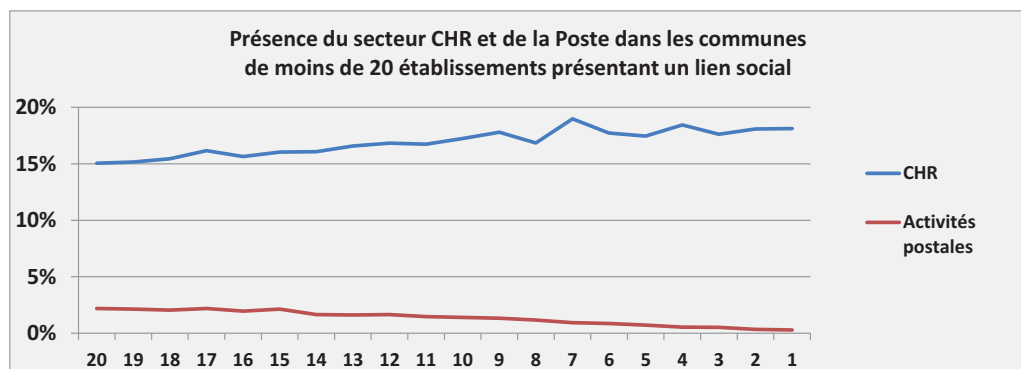
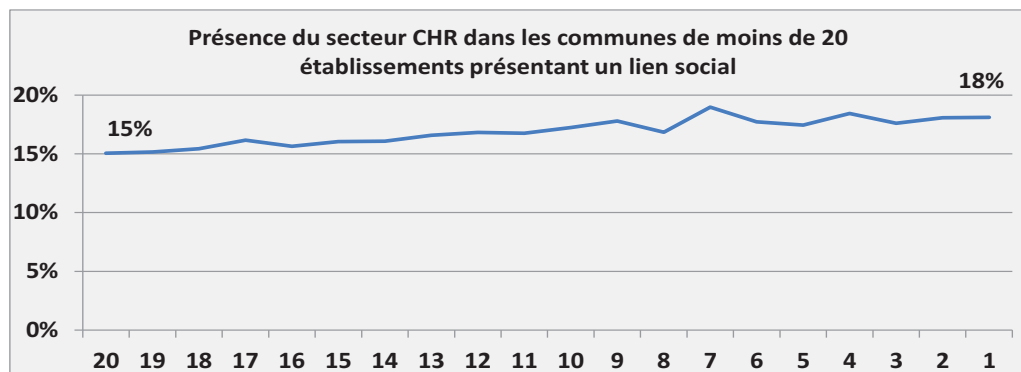
Type d'aire urbaine	Restauration traditionnelle	Restauration rapide	Total
Rural	20 722	3 382	24 104
Unité urbaine de moins de 5000 habitants	5 678	1 559	7 237
Unité urbaine de 5 000 à 9 999 habitants	5 764	1 977	7 741
Unité urbaine de 10 000 à 19 999 habitants	6 216	2 316	8 532
Unité urbaine de 20 000 à 49 999 habitants	6 709	2 506	9 215
Unité urbaine de 50 000 à 99 999 habitants	7 148	2 898	10 046
Unité urbaine de 100 000 à 199 999 habitants	5 529	2 278	7 807
Unité urbaine de 200 000 à 1 199 999 habitants	22 310	10 528	32 838
Agglomération de Paris	21 168	9 937	31 105
Ensemble	101 244	37 381	138 625

Source : INSEE, Répertoire des entreprises et des établissements SIRENE 2008. Champ : France métropolitaine

Le restaurateur, dernier bastion des zones rurales

☞ Face à la désertification des campagnes, les cafés / hôtels / restaurants restent parmi les dernières activités économiques créatrices de lien social dans les zones rurales :

- ✓ En 2009, sur une commune comptant 20 établissements créateurs de lien social, 15% font partie du secteur CHR
- ✓ Parmi les communes ne présentant qu'une seule activité créatrice de lien social, dans 18% des cas il s'agit d'un établissement CHR → Moins une commune possède d'établissements créateurs de lien social, plus la part du secteur CHR dans ses établissements est importante
- ✓ Dans les petites communes présentant 20 établissements créateurs de lien social et moins, les établissements du secteur CHR sont même plus présents que ceux de La Poste

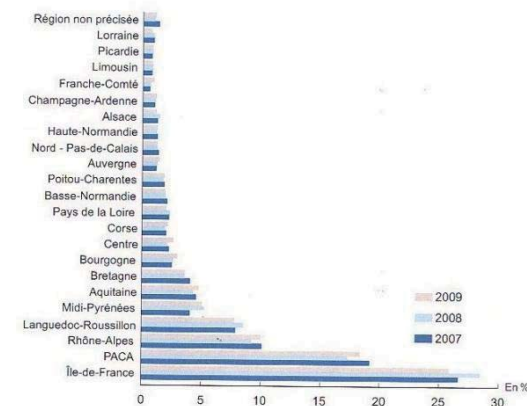


Source : Analyse Eurogroup Consulting d'après données INSEE 2009. Les 9 activités représentent 80% des 22 activités identifiées dans les communes possédant un établissement créateur de lien social. Outre les services publics (administration - mairies... -, enseignement, établissements de sécurité sociale...), ont été exclues les activités non créatrices de lien social (agriculture, industrie, construction, conseil, R&D, etc.), c'est-à-dire les activités n'impliquant pas de relations B to C

La restauration indépendante, facteur du tourisme vert et de montagne

- Grâce à son maillage territorial dense, la restauration indépendante apparaît comme un facteur de développement du tourisme vert ou de montagne, via notamment ses nombreux établissements saisonniers :
 - ✓ Le flux de touristes internationaux va au-delà de la région Ile-de-France (cf. graphique ci-contre)
 - ✓ Parmi les touristes français en France en 2010, ce sont les campagnes qui génèrent le plus de voyages : 1/3 du total
- Dans certaines régions, principalement en zone rurale, le développement voire la survie d'une partie de la restauration repose sur la valorisation et la promotion du tourisme régional. C'est pourquoi, certaines régions entendent proposer pour les dix ans à venir des plans d'actions pour enrayer le phénomène actuel de désertification progressive (mobilisation de crédits pour aider les petites structures à se moderniser, par exemple)¹

Déplacements des visiteurs internationaux
- Répartition des nuitées des touristes internationaux par région principale de destination -



Source : DGCS, Banque de France, enquête EVE.

Evolution 2010 / 2009 des voyages et nuitées des touristes Français en France par espace touristique

Type d'espace en France métropolitaine	Voyages			Nuitées			Durée moyenne de voyage		
	Structure en 2010	Évolution 2010/2009 (en %)	Contribution à l'évolution totale (en points de %)	Structure en 2010	Évolution 2010/2009 (en %)	Contribution à l'évolution totale (en points de %)	En 2009 (en nuitées)	En 2010 (en nuitées)	Évolution 2010/2009 (en %)
Mer	22,6	-4,1	-0,9	31,2	-3,3	-1,1	7,3	7,4	0,7
Rural	34,3	-3,9	-1,3	30,9	-2,0	-0,6	4,7	4,8	2,0
Ville	29,2	-0,1	0,0	20,9	-1,5	-0,3	3,9	3,8	-1,4
Stations de ski	4,7	0,5	0,0	6,3	-3,1	-0,2	7,3	7,1	-3,6
Montagne hors ski	6,0	-4,4	-0,3	7,0	-1,6	-0,1	6,1	6,2	2,9
Non déterminé	3,2	-7,8	-0,3	3,7	-1,3	0,0	5,7	6,1	7,0
Total	100,0	-2,8	-2,8	100,0	-2,3	-2,3	5,3	5,3	0,5

Source : Enquête SDT (DGCS)

¹ : Source : Etude prospective : Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2009

Une situation économique difficile des indépendants dans les zones rurales

Une fragilisation des restaurants et débits de boissons indépendants implantés en zone rurale

- **Une fragilisation liée à l'évolution des modes de vie :**
 - ✓ Désertification des campagnes d'où une réduction de la clientèle
 - ✓ Raréfaction du déjeuner dominical au restaurant
 - **Une concurrence accrue des chaînes de restauration en raison de l'extension des périphéries des agglomérations.** Or, la zone de chalandise d'une chaîne est bien supérieure à celle d'un indépendant (hormis quelques exceptions type les étoilés)
 - **Une transmission des établissements de plus en plus problématique :**
 - ✓ L'arrivée à la retraite des baby boomers commence à entraîner la mise en vente de nombreux établissements
 - ✓ Or, les jeunes sont de moins en moins volontaires pour se mettre à leur compte en zone rurale
 - ✓ Et sont confrontés à des conditions d'octroi de prêts difficiles
 - **La plupart des établissements en zone rurale sont de petite taille.** Or, comme vu précédemment, les établissements de moins de 3 salariés sont particulièrement touchés par l'alourdissement des charges augmentant le risque de sinistralité
- ➔ **Malgré le fait que la restauration réponde à de réels besoins en zone rurale (lien social, mobilité, économie, etc.), le risque est élevé que celle-ci ne joue plus ce rôle dans les prochaines années**

Les grandes pistes d'évolution de leur business model

- **La profession peut agir pour faire évoluer le business model de ces établissements en zone rurale, en appuyant en priorité sur le levier de la diversification de l'offre :**
 - ✓ En zone rurale touristique, développement d'une offre d'hôtellerie en parallèle de la restauration afin de retenir le client
 - ✓ Pour les débits de boissons, évolution vers le multi-services. Ainsi, selon Jean-Jacques Mespoulet, président de la Fédération nationale des boissons : « Il faut, par exemple, proposer un plat du jour, un coin épicerie, se muer en annexe de la poste »¹
 - ✓ Développement d'une offre à destination de la population croissante de seniors : la livraison à domicile de plat cuisinés maison
 - ✓ Adaptation de l'offre et du prix aux attentes de consommation du déjeuner
- **Les établissements en zone rurale, via leur rôle dans l'aménagement du territoire, relèvent de l'intérêt général, d'une mission de quasi service public. Les pouvoirs publics pourraient donc également se saisir de ces enjeux en renforçant notamment les plans d'actions déjà lancés par certaines régions pour lutter contre la désertification progressive des zones rurales : mobilisation de crédits pour aider les petites structures à se diversifier, développement de l'aide à la reprise en milieu rural**

¹ : Source : *Le bistrot doit faire sa révolution*, Le Républicain Lorrain, Laurent Chignaguet, 03/08/2011

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

La filière CHR constitue le 6^{ème} pourvoyeur d'emplois chez les jeunes de 15 à 24 ans, confrontés à un taux de chômage oscillant entre 22 et 23% en France.

Le secteur de la restauration donne notamment accès à l'emploi à de nombreux jeunes sans qualification, qui sont les plus touchés par le chômage :

- Le secteur CHR embauche proportionnellement plus de salariés peu qualifiés que les autres secteurs : alors que le secteur représente 6% de la population active française, il recrute 12% des jeunes actifs sortis depuis moins de quatre ans de leur formation initiale, et munis d'un brevet, d'un CEP ou sans diplôme. Il représente le 3^{ème} secteur le plus pourvoyeur d'emplois pour ces jeunes (derrière les secteurs du Commerce / Réparations et de l'Industrie)
- Parmi les jeunes travaillant dans le secteur CHR en 2007, 21% sont sans diplôme ou détenteurs d'un brevet des collèges, contre 13% pour l'ensemble des secteurs
- Près de la moitié des jeunes que le secteur CHR accueille n'ont jamais travaillé auparavant

En parallèle, la filière s'est organisée pour favoriser l'ascension sociale : proposition de formations diplômantes via le dispositif VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), promotion interne, mobilité à l'international, création ou reprise d'un établissement sont courants parmi les employés du secteur.

La filière doit faire face à un déficit d'image et d'attractivité : la dureté perçue du travail, la tendance à assimiler service à « servitude », combinés à une grille de salaire moyen perçue insuffisante, bien que le salaire minima soit supérieur au SMIC hors restauration rapide, expliquent en partie les 50 000 emplois constamment non pourvus.

Afin de répondre à cet enjeu d'attractivité, la filière pourrait agir sur deux leviers principaux :

- Intensifier ses efforts en matière de formation : continuer à développer le dispositif VAE, instaurer un diplôme professionnel reconnu, accroître la formation en matière de gestion / management à destination des petits entrepreneurs, etc.
- Maintenir les efforts en termes de rémunération et avantages sociaux

La restauration, un secteur fortement créateur d'emplois notamment chez les jeunes

- Entre 1980 et 2000, le secteur CHR a représenté 11% de l'ensemble des créations d'emplois en France (soit 270 000 emplois, salariés et non salariés, à temps complet et à temps partiel)¹

👉 De 1993 à 2009, l'emploi dans la restauration a progressé sensiblement plus vite que l'Emploi global² : + 78% vs. +21% (indice base 100 en 1993)

- Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2011 » de Pôle Emploi, **parmi les 15 métiers présentant le plus grand nombre de projets de recrutement, 2 postes sont issus du secteur restauration** (même si 65% de ces recrutements sont liés à une activité saisonnière) :

- ✓ Serveurs de café-restaurant : 62 777 personnes à recruter en 2011
- ✓ Cuisiniers : 28 849 personnes à recruter en 2011

👉 Le secteur CHR est notamment clé dans l'emploi des jeunes :

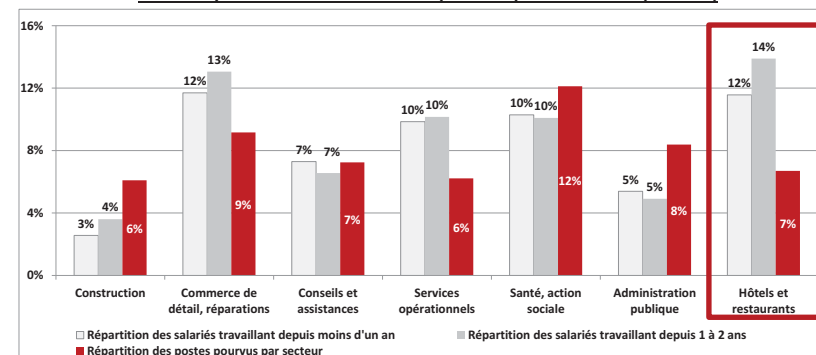
- ✓ Les moins de 25 ans constituent 18% de ses effectifs (salariés et non salariés) sur la période 2005-2007, contre 9% en moyenne dans les autres secteurs³. Or, sur la même période, le taux de chômage chez les jeunes oscillait entre 21% et 24%⁴
- ✓ En 2009, parmi les jeunes de 15-24 ans ayant un emploi, 8,2% travaillent dans le secteur CHR⁴
- ✓ L'Hôtellerie-Restauration est plus ouverte aux jeunes sans emploi que d'autres secteurs, pourtant au global plus pourvoyeurs d'emplois. Ainsi, alors qu'elle représente 7% des postes* en France :
 - Elle représente 12% de postes* pourvus par des salariés travaillant depuis moins d'un an (soit 1,7 fois plus)⁴
 - Elle représente 14% des postes* pourvus par des salariés travaillant depuis 1 à 2 ans, (soit 2 fois plus)⁴

Seuls les secteurs de l'Agriculture / Sylviculture / Pêche et des Activités Associatives présentent des ratios identiques

Secteur d'activité	15 à 24 ans
Agriculture	2,2%
Industrie	12,0%
Construction	11,1%
Commerce, réparations	19,7%
Transports	3,1%
Hébergement et restauration	8,2%
Information et communication	2,0%
Finance, assurance, immobilier	3,3%
Sciences, techniques, services administratifs	11,9%
Administration publique, éducation, santé, action sociale	18,5%
Autres services	7,6%
Activité indéterminée	0,4%
Total	100%

Source : INSEE, Enquêtes Emploi du 1^{er} au 4^{ème} trimestre 2009
Champ : actifs de 15 à 24 ans ayant un emploi vivant en France métropolitaine

Répartition des postes* pourvus en France par secteur d'activité, et zoom sur les postes* pourvus par les salariés ayant moins de deux ans d'expérience professionnelle (en 2009)



Source : INSEE. Analyse Eurogroup Consulting

* : À temps partiel ou à temps plein ; certains salariés pouvant cumuler plusieurs postes

¹ : Source : L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération, INSEE Première, Mars 2003

² : Source : Données Pôle Emploi. Restauration commerciale : restauration traditionnelle, restauration rapide, cafétérias et autres libres-services, services de traiteurs, débits de boissons

³ : Source : Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010 (données 2007)

⁴ : Source : Données INSEE. Analyse Eurogroup Consulting

La restauration, un secteur ouvert à tous, même sans diplôme ou expérience

Un secteur où les ouvriers et employés sont sur-représentés :

- ✓ Dans les restaurants, parmi les salariés à temps complet, 74% appartiennent aux CSP employés (serveurs,...) ou ouvriers (cuisiniers,...), contre 60% dans le secteur privé et semi-public¹
- ✓ Dans les cafés : parmi les salariés à temps complet, 86,2% sont employés ou ouvriers¹
- ✓ Seuls le commerce de détail et les services aux personnes (blanchisseries, coiffure, soins corporels, pompes funèbres...) comptent des proportions comparables¹

• Un secteur accessible au plus grand nombre : en 2009, le secteur de la restauration est alimenté :

- ✓ Majoritairement par des jeunes de niveau Bac Pro service accueil ou BEP bio services²
- ✓ A hauteur de 30% par des sortants de formations aux métiers de la restauration²

- De plus, le secteur est un vecteur non négligeable d'**insertion** dans la société **via l'apprentissage de la relation client qu'il présuppose pour les métiers en salle**

 **Plus de 69% des Français et 77% des salariés de la restauration reconnaissent que la restauration est « un secteur dans lequel tout le monde a sa chance »³**

¹ : Source : *L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération*, INSEE Première, Mars 2003 (données 2000)

² : Source : Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010

³ : Source : Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », TNS Sofres - Mai 2010

La restauration, un intégrateur social : proportionnellement à sa taille, le premier recruteur d'emplois à faible qualification (non diplômés, brevet ou CEP)

Le secteur CHR donne accès à l'emploi à de nombreux jeunes sans qualification, qui sont les plus touchés par le chômage :

- ✓ Les non bacheliers représentent 68% des moins de 25 ans du secteur contre 56% en moyenne dans les autres branches¹
- ✓ Parmi les jeunes travaillant dans le secteur en 2007, 21% sont sans diplôme ou uniquement détenteurs d'un brevet des collèges (contre 13% pour l'ensemble des secteurs), 26% sont uniquement titulaires d'un CAP ou BEP (contre 18% pour l'ensemble des secteurs)¹
- ✓ 64% des jeunes travaillant dans le secteur CHR n'ont pas suivi de formation initiale spécifique aux métiers du secteur²
- ✓ Près de la moitié des jeunes que le secteur CHR accueille n'ont jamais travaillé auparavant²

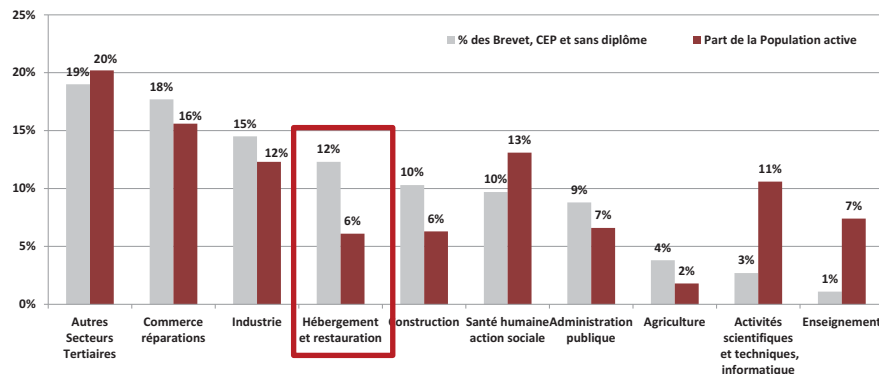
Le secteur CHR embauche proportionnellement plus de salariés peu qualifiés que les autres secteurs :

- ✓ Alors que le secteur représente 6% de la population active, il recrute 12% des jeunes actifs sortis depuis moins de quatre ans de leur formation initiale, et munis d'un brevet, d'un CEP ou sans diplôme → Il représente le 3^{ème} secteur le plus pourvoyeur d'emplois pour ces jeunes (derrière les secteurs du Commerce / Réparations et de l'Industrie)
- ✓ De même, il recrute 10 % des jeunes actifs sortis depuis moins de quatre ans de leur formation initiale, et munis d'un CAP / BEP et équivalents

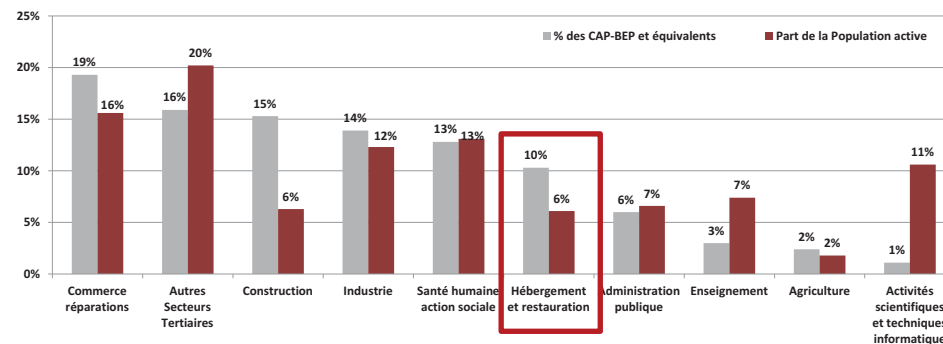
Activité	Effectifs des personnes occupant un emploi peu qualifié en 2007 (en milliers)
Manufacturier	663
Bâtiment, travaux publics	264
Manutention logistique	359
Commerce de détail	797
Hôtels, cafés, restaurants	358
Salariés agricoles	229
Assistants maternelles	351
Aides à domicile	508
Femmes de ménage	386
Nettoyeurs	236
Agents de service	839
Services divers	312
Total des personnes occupant un emploi peu qualifié	5 302

Source : INSEE, Enquêtes Emploi 2007

Répartition des actifs occupés, sortis depuis moins de 4 ans de leur formation initiale, non diplômés, diplômés du brevet ou d'un CEP, par secteur d'activité et comparaison avec la part dans la population active (en 2010)



Répartition des actifs occupés, sortis depuis moins de 4 ans de leur formation initiale, diplômés d'un CAP/BEP ou équivalent, par secteur d'activité et comparaison avec la part dans la population active (en 2010)



¹ : Source : Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010 (données 2007)

² : Source : L'insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration, Céreq, Novembre 2010

La restauration, un secteur permettant d'acquérir ou renforcer une formation

- Les métiers de la restauration permettent à ceux qui s'y engagent d'acquérir ou renforcer leur formation, quel que soit leur niveau initial, d'où des perspectives de parcours professionnel :

✓ La profession, via la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), permet aux salariés du secteur d'acquérir un diplôme délivré par l'Education Nationale, un titre ou un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) valorisant et faisant reconnaître les qualifications acquises durant leur parcours professionnel. Ainsi, le secteur restauration présente 19 CQP dont 13 sont enregistrés au Répertoire National des Certifications Professionnelles. L'OPCA Fafih souhaite développer la VAE et, à ce titre, a renforcé son action dans :

- La communication sur le dispositif auprès des entreprises et salariés
- La simplification des procédures d'accès à la VAE
- Le financement de l'accompagnement des parcours VAE, notamment via la création d'un réseau national d'accompagnateurs

👉 En 5 ans, entre 2005 et 2010, le nombre de salariés formés par le Fafih au titre des plans de formation des entreprises a augmenté de 69% dans le secteur CHR¹

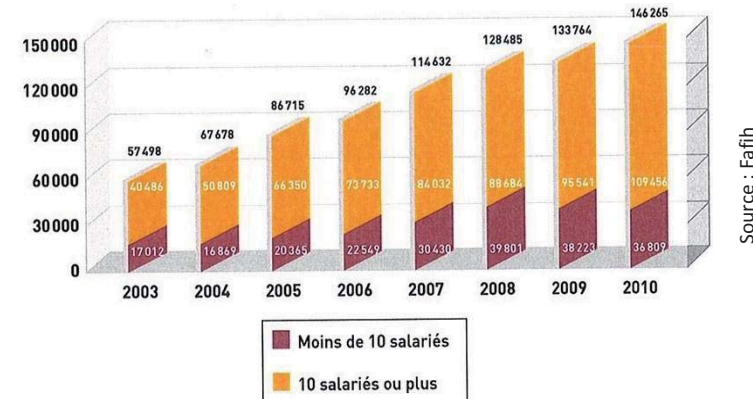
- En outre, le secteur CHR investit dans la formation initiale afin d'impulser l'insertion ou la ré-insertion professionnelle, en favorisant les contrats de professionnalisation qui permettent d'acquérir une qualification en alternant périodes en entreprise et périodes en centre de formation :

- ✓ En septembre 2009, 21 100 nouveaux apprentis ont signé un contrat d'apprentissage dans le secteur CHR, soit une augmentation de 6,7 % par rapport à la rentrée 2008¹
- ✓ En 2010, le Fafih a consacré 40,1 millions d'euros au financement du contrat de professionnalisation²
- ✓ En 2010, la professionnalisation et le DIF ont rencontré un vif succès : +7% de salariés formés par le Fafih²

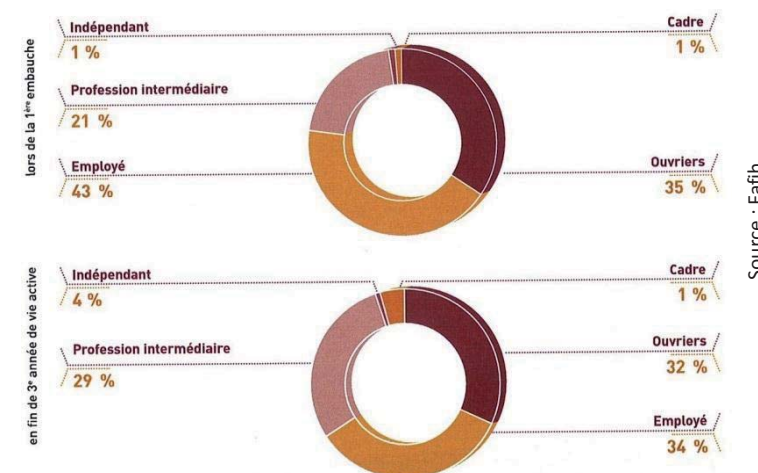
- Dans les chaînes et restaurants structurés, des programmes et universités de formation sont déployés

➡ Les efforts de formation se ressentent dans l'ascension sociale des jeunes (cf. graphique ci-contre) puisqu'après trois premières années de vie active le nombre d'ouvriers et employés diminue au profit des professions intermédiaires et indépendants

Evolution du nombre de salariés formés dans le secteur CHR, au titre des plans de formation des entreprises (engagements)



Evolutions professionnelles entre le 1^{er} emploi et l'emploi en fin de 3^{ème} année de vie active pour les jeunes travaillant dans le secteur CHR (2007)



¹ : Source : Portrait sectoriel, Fafih, 2011

² : Source : Rapport d'activité 2010 de la Fafih

La restauration, facteur d'ascension sociale

D'où des perspectives d'ascension sociale

• Création et reprise :

- ✓ **Création d'un établissement.** La restauration est caractérisée par un fort taux d'entrepreneuriat : en 2010, création de 27 534 entreprises dans le secteur Hébergement / Restauration, soit 4% de l'ensemble des créations d'entreprises en France¹
- ✓ **Reprise d'un établissement** et donc la possibilité de devenir chef d'entreprise. Toutefois, ces reprises sont moins évidentes qu'auparavant car :
 - Les jeunes sont de moins en moins volontaires pour se mettre à leur compte en raison de leur état d'esprit (évolution de la relation des Français au travail : « génération 35h ») et des contraintes de reprise (lourds investissements de mise aux normes, notamment)
 - Et les banquiers durcissent leurs conditions d'octroi de prêts

• Promotion interne au sein des groupes structurés :

- ✓ Ceux-ci offrent une ascension rapide : « Equipier à 20 ans, manager à 25 ans, directeur de restaurant à 30 ans, franchisé à 35 ans... Mener une carrière dans la restauration rapide, c'est possible ! »²
- ✓ 2/3 des postes d'encadrement sont occupés par des personnes issues de la promotion interne²

• Mobilité :

- ✓ **La mobilité vers un restaurant gastronomique**
- ✓ **Une ouverture sur l'International.** En effet, la restauration française est l'un des secteurs qui s'exporte le mieux à l'International comme en atteste la renommée mondiale des Chefs français

• Chez les indépendants, c'est l'état d'esprit du chef d'entreprise qui fera ou non l'ascension sociale

¹ : Source : INSEE, CVS - CJO

² : Source : Site Internet du SNARR

³ : Source : Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », réalisée par TNS Sofres en mai 2010

- « Avec un simple CAP de bonne facture et la gnac dans un bon restaurant, on peut viser haut : devenir chef d'entreprise », représentant de fédération et restaurateur indépendant
- 61% des Français, 71% des salariés du secteur et 78% des patrons d'établissement considèrent que la restauration est un « secteur dans lequel on peut vite progresser »³
- 92% des salariés du secteur sont aujourd'hui satisfaits de leur métier et 71% se sentent optimistes pour leur avenir professionnel³

Campagne de promotion des métiers, janvier 2011



Toutefois, une filière confrontée à des problèmes d'attractivité (1/2)

Un secteur souffrant d'un déficit d'image

- En tant que métier manuel, la profession souffre d'un déficit d'image : bon nombre de Français ont l'image d'un job d'étudiant
 - Par ailleurs, la profession souffre de préjugés car la formation à ses métiers est éloignée du parcours scolaire traditionnel (apprentissage rattaché au Social et non à l'Education Nationale)
 - Enfin, les métiers en salle pâtissent du fait que, en France, être au service de quelqu'un est souvent perçu comme synonyme de servitude et donc dégradant
- ➔ Ainsi, même si 81% du grand public a une bonne image du secteur restauration et 92% des salariés du secteur sont satisfaits de leur métier¹ :
- ✓ Seuls 35% du grand public considèrent que la restauration est un secteur où les patrons traitent bien leurs salariés¹
 - ✓ Seuls 35% du grand public considèrent que la restauration est un secteur où la situation des salariés s'améliore¹
 - ✓ Seuls 17% du grand public considèrent que la restauration est un secteur où les salariés sont bien payés¹
 - ✓ 96% du grand public considèrent que la restauration est un secteur où les conditions de travail sont difficiles¹
 - ✓ Seuls 26% des salariés du secteur encourageraient leurs enfants à exercer un métier de la restauration¹

¹ : Source : Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », réalisée par TNS Sofres en mai 2010

Des métiers perçus comme contraignants

- Il est vrai que les métiers de la restauration présentent un certain nombre de contraintes :
 - ✓ Morcellement des horaires de travail : travail le midi et le soir avec un temps mort l'après-midi
 - ✓ Travail tard le soir, les week-ends et jours fériés
- ... Pour une compensation financière perçue limitée (grille de salaire moyen légèrement supérieur au SMIC)
- Mais un certain nombre de progrès ont été réalisés :
 - ✓ Journée de travail de plus en plus continue avec limitation de la coupure entre services du midi et du soir
 - ✓ Innovations en termes de produits (4^{ème} gamme) et d'équipements de cuisine rendant le travail moins « pénible »
 - ✓ Amélioration de la situation des salariés (notamment via le contrat d'avenir comprenant une réévaluation de la grille salariale, la création d'une mutuelle, etc.)

Toutefois, une filière confrontée à des problèmes d'attractivité (2/2)

D'où des difficultés de recrutement

- Plus de 96% des Français estiment que les métiers de la restauration sont « difficiles » (en raison des conditions de travail). A ce titre, ils sont seulement 19% à avoir envie de travailler dans le secteur¹

🏠 Un nombre de postes à pourvoir bien supérieur au nombre de demandes d'emplois dans le secteur : le nombre d'emplois non pourvus est estimé en permanence à 50 - 60 000²

- Un nombre trop faible des jeunes issus d'une formation aux métiers de l'Hôtellerie-Restauration travaillent effectivement dans le secteur CHR : ils sont démarchés par d'autres secteurs estimés moins « pénibles », intéressés par leur formation et compétence en vente / relation client :

- ✓ En 2009, 36% des premiers emplois occupés par ces jeunes se situent dans un autre secteur d'activité³
- ✓ 3 ans après leur sortie de formation, seuls 56% de ces jeunes exercent dans les entreprises du secteur³

- Or, la restauration étant une industrie de service, la main d'œuvre est un impondérable

¹ : Source : Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », réalisée par TNS Sofres en mai 2010

² : Source : Représentant de fédération

³ : Source : Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010

Et un turnover élevé

- Une rotation du personnel 2 fois supérieure à la moyenne¹
- Une faible ancienneté du personnel dans les établissements de l'Hôtellerie-Restauration : en 2009, près de 23,2% des salariés ont moins d'un an d'ancienneté et 58% moins de 5 ans¹
- **Remarque** : le taux important de turnover est à relativiser par la présence de nombreux saisonniers et d'étudiants travaillant uniquement durant la période scolaire

¹ : Source : Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010



Pour accroître son attractivité, la filière pourrait :

- ✓ Intensifier ses efforts en matière de formation
- ✓ Prolonger les efforts en termes de rémunération et avantages sociaux



La filière présente des défis à relever en matière de formation

Afin de renforcer encore le poids du secteur dans l'insertion et l'ascension sociale, des enjeux sont à relever en matière de professionnalisation

- **En vue de réduire la sinistralité des petits établissements :**
 - ✓ **Instaurer un diplôme professionnel reconnu** (exemple du modèle de la Suisse et de son certificat de capacité reposant sur 3 axes : cuisine, comptabilité et droit du travail)
 - ✓ **Développer l'offre de formation en continu pour les chefs d'entreprises des TPE et PME et salariés :**
 - Finance, comptabilité, contrôle de gestion
 - Droit du travail
 - Administratif
 - Management du personnel
 - ...
- **Continuer de développer le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**
- **En raison de leurs effectifs limités, l'accès à la formation en TPE et PME est réduit :** pour un établissement de moins de 10 salariés, il n'est pas toujours évident de se séparer d'un salarié pendant un ou plusieurs jours. **Il y aurait un intérêt à développer le e-learning afin d'amener la formation au collaborateur et non l'inverse :** celui-ci pourra se former à son rythme, selon un planning souple qui tiendra compte de ses disponibilités

La mise en place de formations pour répondre aux évolutions législatives et sociétales

- **L'hygiène / la sécurité alimentaire**
- **La qualité**

Des défis d'adaptation aux nouveaux consommateurs

- **L'accueil**
- **Les langues étrangères** car, comme vu précédemment, la découverte de la gastronomie française est l'une des activités phares des touristes étrangers en France
- **Les différences culturelles**
- **La culture produit**, en raison d'une véritable recherche d'authenticité de la part des consommateurs → « On ne peut pas avoir des cuisiniers ouvreurs de sacs. Il est nécessaire de développer une relation de plaisir avec le produit », représentant de fédération



Une réflexion est déjà en place. Notamment dans le cadre de la mission Régis Marcon et de ses 9 actions-cadres destinées à améliorer le dispositif de formation en alternance sur la période 2011-2015 :

- « Associer davantage le monde professionnel à l'information sur les métiers de la restauration »
- « Valoriser les métiers du service en salle »
- « Former les tuteurs et maîtres d'apprentissage », etc.

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

Les restaurateurs sont soumis à des contraintes réglementaires de plus en plus exigeantes qui, si elles ont intrinsèquement du sens, peuvent dans la pratique être difficilement applicables, si nous pensons aux restaurants indépendants de petite taille, principalement dans les zones urbaines

Outre des difficultés techniques de mise en application, les petits restaurateurs voient dans l'application de ces réglementations des impacts financiers lourds, limitant davantage leur rentabilité. Dans les années à venir, devrait s'ajouter le surcoût engendré par la réglementation croissante sur le développement durable

D'où la nécessité de :

- **Travailler davantage en collaboration avec les Politiques en amont des réglementations**
- **Mettre en place des possibilités de dérogations en fonction de la situation de chaque restaurateur indépendant :**
 - ✓ A l'instar des possibilités de dérogation à une ou plusieurs prescriptions prévues par la loi dans le cadre des règles d'accessibilité, notamment « en cas de disproportion manifeste entre la mise en accessibilité et ses conséquences pour l'établissement »
- **Soutenir financièrement les restaurateurs pour qu'ils puissent faire face aux investissements induits :**
 - ✓ Par exemple, sur le modèle des aides et subventions prévues dans le cadre de la mise en application des règles d'accessibilité : subventions de la Fisac, prêt participatif d'Oséo pour la modernisation et la transmission de la restauration, prêt d'Oséo pour la modernisation de la restauration à taux zéro, aides locales ou encore crédit d'impôt en faveur des maîtres restaurateurs
 - ✓ Ou, à l'instar de l'accompagnement des obligations de mise en conformité : la possibilité de bénéficier d'un amortissement exceptionnel sur 24 mois des matériels et installations acquis ou créés pour la mise en conformité des établissements et l'extension du champ d'application de la provision pour mise en conformité

Une réglementation croissante, en termes d'hygiène

- Suite aux scandales alimentaires successifs depuis 1996 (vache folle, etc.), les consommateurs ont besoin d'être rassurés sur la provenance, les modes de préparation et de cuisson des aliments qui leur sont servis au sein des établissements de restauration. D'où une prolifération de réglementations en la matière
- **Réglementations en matière d'hygiène / sécurité alimentaire :**
 - ✓ **Règlement n° 852/2004 inclus dans le « Paquet Hygiène » de la Commission Européenne qui « établit les règles générales en matière d'hygiène des denrées alimentaires à l'intention des exploitants du secteur alimentaire [...] ». Ce règlement rassemble des dispositions relatives¹ :**
 - A la maîtrise des températures : respect de la chaîne du froid, contrôle de la température, processus de décongélation
 - A l'entreposage des denrées alimentaires
 - A l'utilisation et au nettoyage du matériel de travail et des outils de découpe
 - A l'hygiène des locaux servant à entreposer les denrées alimentaires : agencement / conception / emplacement..., nombre de toilettes et lavabos, ventilation, système d'évacuation des eaux, produits de nettoyage et désinfection
 - Au traitement des déchets alimentaires et autres déchets afin d'éviter les risques de contamination
 - A la formation des manutentionnaires de denrées alimentaires, etc.
 - ✓ **Arrêté du 21 décembre 2009 relatif aux règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant²**
- **Face à ces réglementations, les fédérations ont lancé un certain nombre d'actions d'information / d'accompagnement de leurs adhérents. A titre d'exemples :**
 - ✓ Lancement de formations sur l'hygiène
 - ✓ Création d'une commission Sûreté Alimentaire au sein du SNRTC
 - ✓ Formalisation, par le SNARR, d'un guide de bonnes pratiques sur l'hygiène rédigé par des ingénieurs des grandes chaînes de restauration rapide (validation prévue d'ici fin 2011)
 - ✓ Mise en place, par le SYNHORCAT, d'un call center sur l'hygiène et les produits

¹ : Source : Journal officiel de l'Union Européenne, 25 juin 2004

² : Source : LegiFrance.gouv.fr

Une réglementation croissante, en termes de traçabilité

- **L'exigence de traçabilité a été introduite dans la réglementation européenne via l'article 18 du règlement CE 178/2002, entré en application depuis le 1^{er} janvier 2005 :**
 - ✓ « Les exploitants du secteur alimentaire et du secteur de l'alimentation animale doivent être en mesure d'identifier toute personne leur ayant fourni une denrée alimentaire, un aliment pour animaux, un animal producteur de denrées alimentaires ou toute substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans des denrées alimentaires ou dans des aliments pour animaux. A cet effet, ces exploitants disposent de systèmes et de procédures permettant de mettre l'information en question à la disposition des autorités compétentes, à la demande de celles-ci. »¹
 - ✓ Dans ce cadre, l'exploitant doit être en mesure de préciser aux autorités : les nom et adresse du fournisseur, la nature des produits fournis par ce dernier et la date de transaction / livraison. Pour ce faire, il doit conserver les informations suivantes : numéros des lots, données sur les volumes ou les quantités, description des produits (préemballés ou non, variété des fruits et légumes, transformation du produit...). L'exploitant doit donc mettre en place un dispositif structuré reposant soit sur un registre, soit sur la conservation des documents traduisant les flux physiques des produits (bons de livraison, par exemple)²
- **Un projet de loi, quant à lui, visait à informer les clients sur les conditions d'élaboration des plats qui leur sont proposés dans le cadre d'une activité de restauration.**
- **Face à ces réglementations, les fédérations ont lancé un certain nombre d'actions d'information / d'accompagnement de leurs adhérents. A titre d'exemple, création d'une Commission Qualité au sein de certains syndicats, avec mise en place :**
 - ✓ D'une enquête clients en matière de transparence produits
 - ✓ D'une enquête adhérents sur les actions déjà mises en place en matière de transparence

¹ : Source : Journal officiel des Communautés européennes

² : Source : Note DGAL/SDRCC/N2005-8205 du 17 août 2005

Une réglementation croissante en termes de développement durable

La problématique des déchets, de leur tri et de leur collecte devient centrale pour les professionnels de la restauration d'où :

- **L'instauration d'une taxe éco-emballage¹ :**

- ✓ A compter de 2011, tous les emballages ménagers de produits consommés au sein d'un établissement n'offrant pas de service en salle devaient être déclarés auprès d'Eco-Emballages et contribuer financièrement à son programme. La contribution varie en fonction de la nature du matériau constituant l'emballage, du poids de l'emballage vide et du nombre d'emballages (en moyenne 0,7 centimes d'euro par emballage)
- ✓ Professionnels concernés : restauration rapide, VAE, restauration sur les sites de transport et dans les stations service, catering, distribution automatique, circuits de vente alternatifs : boulangeries-pâtisseries, stands de vente à emporter

- **L'obligation de réaliser un bilan carbone pour les établissements de plus de 500 salariés, à compter du 1^{er} janvier 2012 (Grenelle II).** Il s'agira de comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre engendrées par toute l'activité d'un restaurant : cuisine, plonge, salle, logistique, gestion des déchets²

- **Le traitement des biodéchets devrait concerner en 2016 les restaurateurs servant 250 couverts par jour³ :**

- ✓ Selon le décret sur le tri et la collecte des biodéchets paru le 12 juillet 2011, à partir du 1^{er} janvier 2012, les personnes produisant ou détenant de grandes quantités de déchets organiques (plus de 10 tonnes de biodéchets par an) doivent mettre en place un tri à la source ou une collecte sélective de ces déchets dans une optique de valorisation biologique
- ✓ Ce décret entrera progressivement en application entre 2012 et 2016. L'échéance de 2012 concernant les plus gros producteurs / détenteurs, les gérants de restaurants, hôtels et cafés ne devraient être touchés qu'à moyen terme

- **De plus, les études actuelles en vue de la réduction du gaspillage alimentaire seront bientôt structurantes sur les process, l'organisation du travail et les quantités servies en restaurant.** En effet, à date, les biodéchets sont estimés à 580 000 tonnes/an pour la restauration commerciale⁴

¹ : Sources : *Emballages : La restauration rapide doit s'acquitter du Point Vert*, Le blog Restauration 21, 02 septembre 2011 et *Votre restaurant doit-il payer le Point Vert auprès d'Eco Emballages ?*, L'Hôtellerie Restauration, 26 août 2011

² : Source : *Réaliser le bilan carbone de son restaurant*, L'Hôtellerie Restauration, 26 mai 2010

³ : Sources ; LegiFrance.gouv.fr et *Tri et collecte des biodéchets : le décret est paru*, Le Blog Restauration 21, 18 juillet 2011

⁴ : Source : Site Internet Chef'Eco, Les enjeux du traitement des déchets

Des réglementations qui viennent s'ajouter à une réglementation déjà contraignante...

- **En termes de sécurité.** Les restaurants sont tenus de respecter les dispositions de l'arrêté du 25 juin 1980 portant sur le règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public
- **En termes de mise en conformité** comprenant, entre autres, l'obligation pour le restaurateur de prévoir des aménagements pour les personnes handicapées : accès, toilettes (article R. 111-19-1 du Code de la construction et de l'habitation)
- **En termes d'exploitation via, notamment :**
 - ✓ **La réglementation sur les nuisances sonores.** D'autant plus contraignante depuis l'interdiction de fumer dans les lieux publics qui suscite le rassemblement des clients fumeurs devant l'établissement
 - ✓ **La réforme sur l'aménagement des terrasses** mentionnant, entre autres, la nécessité que l'installation de l'établissement soit démontable sous 48h



Une application stricte de la réglementation remettrait en cause la viabilité d'un certain nombre d'indépendants

Une application trop stricte de la réglementation risquerait de mettre à mal bon nombre d'indépendants

- **Par manque d'étude d'impacts partagée, certaines réglementations apparaissent inenvisageables pour les restaurateurs indépendants :**
 - ✓ **Sur le plan structurel :**
 - Les travaux d'accessibilité aux handicapés qui devront être effectifs au plus tard au 1^{er} janvier 2015 ne sont pas toujours compatibles avec les locaux des petits restaurateurs
 - L'amendement Siré sur les produits frais apparaissait peu compatible avec les contraintes des restaurateurs en matière de réglementation sanitaire, de difficultés de recrutement et de charges de personnel élevées
 - Le traitement des biodéchets apparaît très consommateur de temps et donc de personnel (tri des assiettes lors de leur retour en cuisine...) et peu applicable compte tenu de la place souvent restreinte en cuisine
 - ✓ **Sur le plan économique :**
 - Les mises en conformité peuvent être synonymes d'investissements très significatifs. Ainsi, le montant de la mise en conformité à la sécurité incendie pour les hôtels de 5^{ème} catégorie (moins de 100 personnes, soit 80% de l'hôtellerie française) à mettre en application avant le 4 août 2011 était estimé à 11 milliards d'euros¹
 - Le coût de traitement et de valorisation des biodéchets à venir peut vite grimper pour un seul établissement. Des filières communes sont donc à préconiser pour en préserver l'intérêt économique
- **Il nous paraîtrait intéressant de :**
 - ✓ **Travailler davantage en collaboration avec les Politiques en amont des réglementations**
 - ✓ **Mettre en place des possibilités de dérogations en fonction de la situation de chaque restaurateur indépendant :**
 - A l'instar des possibilités de dérogation à une ou plusieurs prescriptions prévues par la loi dans le cadre des règles d'accessibilité, notamment « en cas de disproportion manifeste entre la mise en accessibilité et ses conséquences pour l'établissement »
 - ✓ **Soutenir financièrement les restaurateurs pour qu'ils puissent faire face aux investissements induits :**
 - Par exemple, sur le modèle des aides et subventions prévues dans le cadre de la mise en application des règles d'accessibilité : subventions de la Fisac, prêt participatif d'Oséo pour la modernisation et la transmission de la restauration, prêt d'Oséo pour la modernisation de la restauration à taux zéro, aides locales ou encore crédit d'impôt en faveur des maîtres restaurateurs
 - Ou, à l'instar de l'accompagnement des obligations de mise en conformité : la possibilité de bénéficier d'un amortissement exceptionnel sur 24 mois des matériels et installations acquis ou créés pour la mise en conformité des établissements et l'extension du champ d'application de la provision pour mise en conformité

¹ : Source : Sécurité incendie : mise en conformité avant le 4 août 2011 pour les hôtels de 5^{ème} catégorie, Le Moniteur.fr, Février 2011

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

Ces dix dernières années, la société de consommation française a connu deux évolutions majeures : l'une d'ordre quantitative, l'autre d'ordre « qualitative »

Sur la plan quantitatif, la tendance est à l'augmentation de la part des repas pris hors domicile, résultant d'un éloignement de plus en plus important entre lieu de travail et domicile, d'une augmentation de l'offre de restauration hors domicile, ou encore de la hausse de l'emploi féminin. Ce nomadisme laisse présager une croissance alléchante du secteur ces prochaines années

Sur le plan qualitatif, les consommateurs, de plus en plus « noyés » par des offres pléthoriques, ont développé deux comportements. Le premier consiste en un renforcement de l'affirmation de soi, de son jugement, de ses attentes ; le second consiste en une recherche d'émotion, dite « expérience client »

Ainsi, le consommateur exerce un regard de plus en plus critique sur ce qu'il consomme. Il a renforcé ses exigences et est de plus en plus sensible au rapport qualité / prix. En outre, il n'hésite pas à faire part de ses jugements et opinions autour de soi, dans des réseaux sociaux, ou des sites spécialisés

Ce consommateur cherche à la fois la nouveauté et ce qui rassure : il souhaite avoir le choix de consommer « du nouveau », même s'il sélectionne souvent ce qu'il connaît !

Enfin, il cherche non seulement à se restaurer, mais aussi à vivre une expérience dans laquelle ses autres sens sont sollicités : l'ouïe, la vue, l'odorat, le toucher

La filière doit sans cesse s'adapter aux nouvelles tendances de consommation, qui évoluent très vite. Elle doit en outre s'assurer d'une large diversité d'acteurs, clé pour un enrichissement commun

Le secteur est confronté à une double attente du consommateur : restauration « utilitaire » et « festive », suivant le modèle de l'hôtellerie

Une restauration utilitaire, « quotidienne de nécessité », dominée par la restauration rapide

- **La restauration rapide a connu un formidable essor** (chiffre d'affaires en hausse de +5% par an sur la décennie 2000, soit une progression 2,5 fois plus importante que celle de la restauration traditionnelle¹)
reposant sur plusieurs grandes mutations de la société :
 - ✓ **Féminisation de l'emploi et éloignement croissant du lieu de travail**, d'où un moindre retour au domicile pour le repas du midi en semaine (29% des personnes interrogées en 2011 contre 34% en 2009²)
 - ✓ **Sensibilité accrue aux prix, exacerbée par la crise**. Or, la restauration rapide propose des prix souvent plus attractifs que la restauration traditionnelle : ticket moyen trois fois inférieur à la restauration traditionnelle³
 - ✓ **Course après le temps** : à date, les salariés ne consacrent plus que 22 minutes en moyenne à leur pause déjeuner, contre plus d'une heure et demie il y a vingt ans²
 - ✓ **Nomadisme alimentaire** : les Français utilisent de plus en plus leur pause déjeuner pour effectuer des activités autres (sport, courses, etc.)
 - ✓ **Multiplication des prises de repas tout au long de la journée**
- **Cette restauration rapide est confrontée à des enjeux non seulement économiques, mais aussi qualitatifs : goût, équilibre et renouvellement constant**

Une restauration « festive », occasionnelle, dominée par la restauration traditionnelle

- **Il s'agit d'une consommation plaisir avec service à table. Dans ce type de consommation, le consommateur est fortement plus en attente de :**
 - ✓ **Une cuisine authentique, plus élaborée que dans la restauration rapide**
 - ✓ **Un service particulièrement attentionné**
 - ✓ **Une ambiance, un cadre agréable**
- ☞ **En période de conjoncture morose, ce type de restauration est arbitré par le consommateur en supprimant ou reportant la sortie. La consommation de ce type de restauration dépend de l'indice de confiance**
 - ✓ A l'inverse, en restauration rapide, plus utilitaire, l'arbitrage se fera davantage via le montant du ticket moyen (par exemple : consommation d'un plat au lieu de plat + dessert, consommation d'un sandwich au lieu d'un plat,...). La consommation dépend du pouvoir d'achat

¹ : Source : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011

² : Source : *La pause déjeuner se réduit comme peau de chagrin*, Le Figaro, 27 septembre 2011

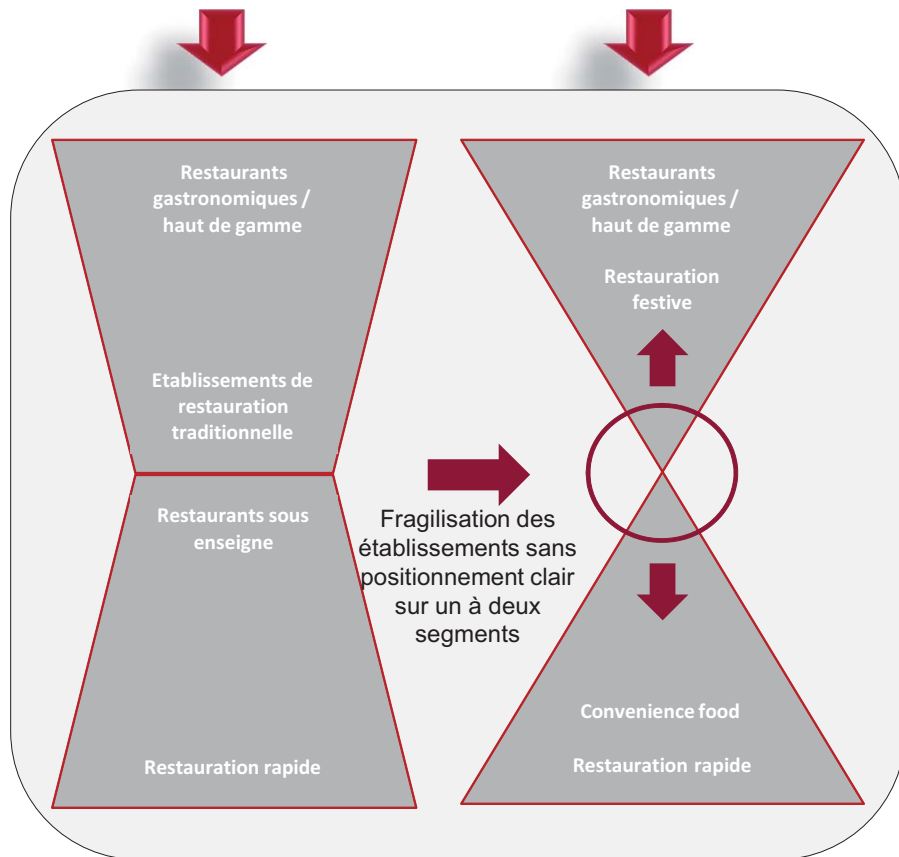
³ : Source : Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011

Autres sources : Observatoire de la Restauration, GIRA Conseil, Novembre 2009 et Etude GIRA Conseil, La Consommation Alimentaire Hors Domicile en France en 2010, Novembre 2010

Ce qui questionne sur la viabilité des restaurants n'ayant pas choisi de positionnement clair, par segment de consommateur

Pour l'ensemble des segments de consommateur

A décliner par segment de consommateur (Ex de critères : revenu / zone d'habitation / CSP / âge / ...)



- A l'instar des secteurs de la grande distribution ou de l'habillement, nous constatons dans la restauration une **désaffection, par segment, pour l'offre de milieu de gamme au profit du haut et de l'entrée de gamme** :
 - ✓ Une offre ne répond pas à la consommation utilitaire du déjeuner (ticket moyen élevé, restauration assise en décalage avec la montée du nomadisme alimentaire)
 - ✓ Une offre qui ne répond pas non plus à la recherche de festivité du consommateur



Les restaurateurs ont pour enjeu de choisir une cible et un positionnement clair sur un ou plusieurs segments : rapide et peu cher ou généreux et authentique. Ce choix impliquant de profondes mutations opérationnelles : formation du personnel, agencement et dimensionnement des cuisines, gestion des flux, approvisionnement matières,...

- Modèle à décliner selon les différents segments de clientèle, reposant sur le revenu moyen (4 quartiles). Phénomène valable quel que soit le quartile mais avec des fourchettes de prix différentes
- Un même consommateur pourra fréquenter le bas et le haut du sablier en fonction de l'occasion, de la fonction du repas qu'il recherche, du temps dont il dispose, etc.

Une recherche croissante de qualité, d'authenticité parmi les consommateurs

- Les crises alimentaires successives (vache folle, listériose, dioxine...), les préoccupations croissantes autour de l'obésité, la recherche de qualité nutritionnelle et gustative ont provoqué depuis 10 ans l'émergence de concepts type « fast-good »

- Les Français sont de plus en plus exigeants en matière de qualité nutritionnelle, gustative et de sécurité alimentaire :

- ✓ **Qualité des produits :**

- Recherche de produits labellisés, savoureux, équilibrés, ...
- Recherche de produits de proximité, en circuit court

➔ **Nous assistons à un retour de l'authenticité et du terroir**

- ✓ **Qualité de service :** accueil, service à table, ...

- ✓ **Sécurité alimentaire**

- Ainsi, selon l'enquête Atout France/BVA/José-Pierre Cholvy¹ sur les pratiques des Français en restauration :

- ✓ Outre le prix, les critères de sélection d'un établissement sont « l'assurance de produits frais et cuisinés sur place » et « la qualité de l'accueil, du service »
- ✓ Selon les personnes interrogées, un label de qualité devrait assurer « l'utilisation de produits majoritairement frais et cuisinés sur place » (36% en première citation et 83% en citation globale), « le savoir-faire du cuisinier et de ses équipes », « un accueil chaleureux et un service professionnel », « l'affichage et la garantie de l'origine des produits utilisés », « l'aménagement du cadre », etc.

- Cette tendance est à l'origine du développement de titres tels Les Maîtres Restaurateurs et d'innovations dans la restauration rapide :

- ✓ **Lancement de partenariats avec des chefs culinaires**, comme ceux de La Boîte à Pizza en août 2010 et de La Croissanterie en mai 2011 pour développer des recettes premiums
- ✓ **Création de concepts de sandwicherie / saladerie davantage haut de gamme** : Cojean, Exki, Bert's, etc.
- ✓ **Ouverture d'enseignes de restauration rapide par de grands chefs** : Marc Veyrat (Cozna Vera), Guy Martin (Miyou), Paul Bocuse (Ouest Express), etc.
- ✓ **Lancement d'enseignes monoproduits** conférant une image de spécialiste : bars à soupes, smoothies, bagels,...

➔ **C'est une tendance que les restaurateurs indépendants auraient intérêt à exploiter, pour se démarquer des établissements structurés**

¹ : Source : *1 consommateur sur 10 connaît le titre de Maître Restaurateur*, L'Hôtellerie Restauration, 15 novembre 2011. Enquête Atout France/BVA/José-Pierre Cholvy auprès de 1000 internautes français respectant la structure socio démographique de la population française (INSEE)

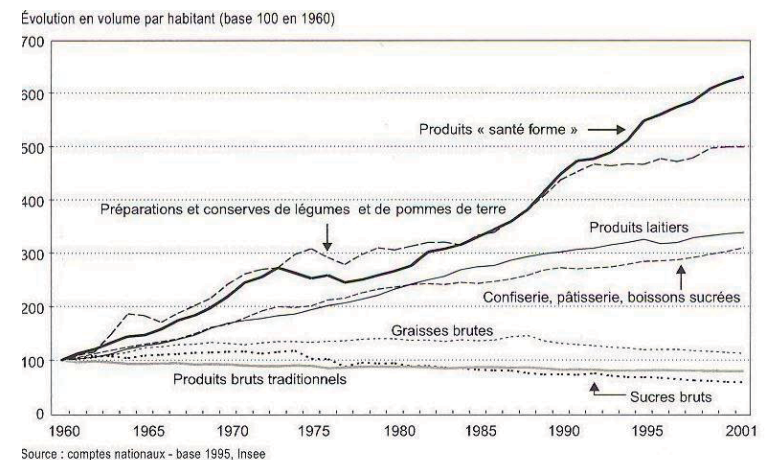
Autres sources : Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011 ; Observatoire de la Restauration, GIRA Conseil, Novembre 2009 et *Restauration : miser sur la qualité et la proximité*, Les Echos, 16 novembre 2011

Une recherche croissante de repas équilibrés parmi les consommateurs

- Les crises alimentaires successives (vache folle, listériose, dioxine...), les préoccupations croissantes autour de l'obésité, la recherche de qualité nutritionnelle et gustative ont provoqué depuis 10 ans l'émergence de concepts type « fast-good »

- Depuis le milieu des années 1980, les Français sont de plus en plus demandeurs de produits alimentaires « healthy » (cf. graphique)
- Surfant sur cette vague, bon nombre de chaînes et d'indépendants se sont spécialisés sur le créneau des produits sains, frais et équilibrés, à l'image de :
 - ✓ Enseignes de restauration rapide comme Cojean, Planetalis, Exki, Jour proposant une offre de soupes, salades, fruits frais, etc.
 - ✓ Enseignes spécialisées dans la vente de smoothies et jus (fruits et légumes) : Mix Juice, Soup & Juice, Wanna Juice,...
- D'autres ont intégré dans leur carte des produits équilibrés signalés aux consommateurs (cf. La Brioche Dorée) ou des conseils nutritionnels (cf. Buffalo Grill »)

Le succès des produits « Santé et Forme » dans la consommation alimentaire des Français¹



SALADE DU SOLEIL 4,80 € 5,20 €
Tomates, Concombres, Poivrons, Olives, Roquette, Feta



SALADE ESTIVALE 4,80 € 5,20 €
Poulet, Penne, Fenouil, Poivrons, Olives, Salade, Ciboulette



Quelques Conseils Nutritionnels
La gamme de plats « Plume » répond aux attentes d'équilibre alimentaire. Chaque plat marqué « Plume » ne dépasse pas 450 Kcal. Ces recettes ont été évaluées par un diététicien-nutritionniste, sans sauce et avec herbes vertes.



Sources : La Consommation alimentaire depuis quarante ans, De plus en plus de produits élaborés, INSEE Première, n° 846 - Mai 2002 et Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011

Une attention particulière portée au prix ou, en tout cas, au rapport qualité / prix

Une forte sensibilité au prix

- La restauration ne constituant pas une charge contrainte comme l'Energie ou la Téléphonie, le consommateur est susceptible d'appliquer des arbitrages (diminution du ticket moyen, report voire annulation d'une sortie)
- La tendance actuelle amplifiée par la crise accroît la sensibilité prix du consommateur :
 - ✓ Recherche de « bons plans » : entre 2009 et 2010, la notion de prix/promotion est passée du 4ème au 3ème critère de choix d'un établissement, derrière l'habitude, la qualité des produits et la notion de plaisir¹
 - ✓ Diminution du ticket moyen :
 - Sur le segment de la restauration commerciale (hors restauration collective) : 12,61€ en 2009, soit -2,45% par rapport à 2008²
 - Sur le segment des Cafés / Bars / Brasseries : 7,74€ en 2009, soit -3,14% par rapport à 2008²
 - Sur le segment de la restauration hôtelière : 20,66€ en 2009, soit -5,12% par rapport à 2008²
- ☞ Les prévisions soulignent que près de 74% des repas servis en restauration (inclus restauration collective) devraient avoir un ticket moyen inférieur à 12€ en 2012³
- Forts de ce constat, les restaurateurs s'adaptent :
 - ✓ Près d'1/3 des établissements CHR pratiquent des réductions : promotions, coupons, deals, formules spéciales,...⁴
 - ✓ Développement de menus « low-cost » (11€ maximum) en restauration assise
 - ✓ Hausse de la communication sur les prix

Paradoxalement, dans une logique plaisir, le consommateur est prêt à revoir à la hausse son ticket moyen

- Dans son rapport à la restauration, le consommateur n'est pas uniquement guidé par le pouvoir d'achat mais aussi par la volonté de se faire plaisir
- ☞ Il est donc prêt à mettre le prix lorsqu'il souhaite se faire plaisir. Ainsi, le ticket moyen pour un repas festif est estimé à 30 € mais inférieur à 10€ pour un repas de nécessité⁵
- Dans ce cas, le consommateur est en attente d'un excellent rapport qualité (authenticité) / quantité / plaisir (ambiance, accueil) / prix pour justifier le prix



¹ : Source : Panel NPD Crest de 2010

² : Source : Chiffres clefs 2009 de la restauration française, Etude Gira Conseil sur le site Internet : <http://www.hr-infos.fr/actualite/marche/etude/restauration-repart-nouvelles-bases.html>

³ : Source : Etude Gira Food service 2010

⁴ : Source : Intervention de Paul Hagège, CHD Expert, au séminaire « 2012 : Premières Visions ». Panel de professionnels de la restauration, 600 personnes, enquête d'octobre 2011

⁵ : Source : *Restauration : les nouvelles tendances*, Le Partenaire, n° 139 / Février 2011

Source des illustrations : Etude Food Service Vision : 2011, Des chaînes en transition... Une distribution en tension

Une personnalisation croissante de la demande des clients

- Par rejet de la standardisation de notre société et par volonté d'échapper aux produits industriels finis sous vide, le consommateur est de plus en plus en attente de plats sur-mesure : un plat composé pour lui, selon ses désirs, ...
- De plus, l'offre sur-mesure permet de répondre à la recherche de diversité de plus en plus prégnante dans notre société (notion de « client zappeur »)
- Pour répondre à ces attentes, un certain nombre d'acteurs de la restauration rapide se sont positionnés sur le créneau du sur-mesure, que ce soit sur l'offre de :
 - ✓ Sandwichs, à l'instar de Subway
 - ✓ Salades, sur le modèle des précurseurs Ankka et Jour
 - ✓ Pâtes, à l'image de Pizza Paï via PastaCompo et de Mezzo di Pasta

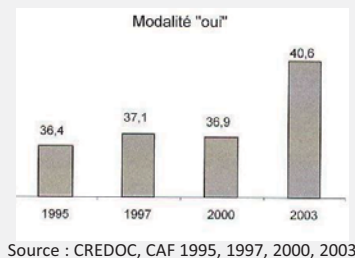


Une recherche croissante d'expérience client

Une recherche d'expérience dans l'assiette

- **Notre société multiculturelle engendre une hausse de l'appétence des Français pour la cuisine du monde ou « ethnic food » :**
 - ✓ Selon les prévisions de Xerfi, les ventes de produits alimentaires exotiques en GMS devraient augmenter de 6% en 2010 et 5% en 2011¹
 - ✓ Le consommateur est à la recherche de **dépassement dans l'assiette** : « il souhaite **voyager en mangeant** », représentant de fédération
- Forts de cette tendance, de nombreux acteurs se sont positionnés sur les segments de la **cuisine chinoise, tex mex, japonaise, cubaine, brésilienne, africaine, « fusion », etc.** Parmi eux, de nombreux indépendants mais aussi quelques établissements structurés :
 - ✓ Sur le segment tex mex : El Rancho
 - ✓ Sur le segment japonais : Planet Sushi, Sushi Shop, Sushi West,...


Une hausse de l'appétence des Français pour la cuisine du monde
Dans votre foyer, consommez-vous des produits alimentaires d'origine exotique ?²



¹ : Source : Etude Xerfi, Le marché des produits exotiques, Juin 2010

² : Source : Exercice d'anticipation des comportements alimentaires des Français, CREDOC, Cahier de recherche n  222, Décembre 2005

Une recherche d'expérience en salle via un concept, le cadre, l'ambiance

- Le consommateur est de plus en plus en attente d'émotions, d'originalité
- ☞ **C'est pourquoi, outre la qualité des plats servis, le restaurant doit également être vigilant aux différents leviers permettant d'influer sur l' p rience client :**
- ✓ Th atralisation du décor / Création d'un univers, d'une identité forte
 - ✓ Ambiance / Convivialité
 - ✓ Sonorisation
 - ✓ Identité olfactive
 - ✓ Comportement du personnel
 - ✓ Temps de service
- 
- L'exemple de Starbucks
- ➔ **« On ne fid lisera plus le consommateur en se contentant de le satisfaire. Il faut désormais le faire entrer dans une fonction symbolique (me procurer de l'émotion) »¹**

- ☞ **Nous attirons l'attention sur les phénomènes de mode liés au lancement de nouveaux concepts :** un concept original est généralement exposé au risque de lassitude. Il est donc nécessaire d'être en mesure de gérer le renouvellement, notamment en étant attentif aux concepts développés à l'étranger

¹ : Source : Observatoire de la Restauration, GIRA Conseil, Novembre 2009

Autre source : Etude prospective : Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2009

Des évolutions nécessitant un constant renouvellement de la filière

- **Les nouvelles tendances de consommation créent sans cesse des opportunités de lancement de nouveaux concepts :**
 - ✓ Initialisation de ces concepts par des établissements structurés (type Cojean)
 - ✓ Reprise de ces concepts par la restauration indépendante (effet de mimétisme) en s'appuyant sur les best practices du précurseur
- **C'est le test de ces nombreux concepts qui fait la richesse d'une filière en constant renouvellement (logique darwinienne) :**
 - ✓ Une forte sinistralité : 5 821 défaillances d'établissements dans le secteur Hébergement / Restauration en 2010¹
 - ✓ Compensée par de nombreux nouveaux entrants reposant, entre autres, sur le lancement de concepts innovants : 27 534 créations d'établissements dans le secteur Hébergement / Restauration en 2010¹
- **Toutefois, nous attirons l'attention sur les phénomènes de mode liés au lancement de nouveaux concepts : les consommateurs sont « zappeurs ».** Le cycle de vie d'un concept peut être court d'où la nécessité de l'adapter régulièrement (renouvellement des produits, organisation d'évènements, etc.) voire de le remettre en cause en s'inspirant notamment des nouveaux concepts émergeant à l'étranger

¹ : Source : Données INSEE, CVS - CJO

Autre source : Site Internet http://www.ogmacom.net/ameliorer_concept_restaurant.php

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

L'innovation constitue un enjeu majeur pour permettre à la filière de gagner en performance, en rentabilité et en attractivité, dès lors que celle-ci est utilisée à bon escient. Ainsi, l'innovation permet d'adresser, au moins partiellement, un certain nombre de contraintes du secteur :

- **L'augmentation des frais de personnel et les difficultés de recrutement, via :**
 - ✓ Le développement de produits de 4^{ème} gamme, de produits précuits, voire prêts à l'emploi (innovation de produits)
 - ✓ La mise en place d'une production en flux tendu (innovation de processus)
 - ✓ Le développement d'équipements faciles d'utilisation, ou encore à cuisson rapide (innovation technologique)
- **Le durcissement de la réglementation sanitaire avec :**
 - ✓ Le développement de produits industriels permettant de répondre aux normes sanitaires, contrairement aux produits frais auxquels ils se substituent
- **La taille restreinte des cuisines, via :**
 - ✓ Le développement des produits de 4^{ème} gamme et des équipements multi-fonctions
- **La prise en compte des enjeux du développement durable, via :**
 - ✓ Le développement d'équipements consommant moins d'énergie et d'autres favorisant le traitement des déchets
- **L'évolution des habitudes de consommation et des comportements d'achat :**
 - ✓ L'attente croissante d'expériences avec le lancement de concepts originaux offrant un univers, une ambiance
 - ✓ L'accélération des modes de vie avec la mise en place de nouveaux modes de distribution comme les bornes automatiques de commande ou encore les sites de commande sur Internet
 - ✓ Le besoin croissant de renseignement / comparaison en amont de l'acte d'achat, avec un recours croissant au Web

De ce constat, il est essentiel que les restaurateurs remettent en cause, et constamment, leur conviction, en utilisant l'innovation comme un atout majeur de performance ; à commencer par la maîtrise du Web

Une innovation produits croissante répondant aux enjeux du secteur, mais aussi facteur de risques

Des produits industriels permettant aux restaurateurs d'adresser certaines problématiques structurelles du secteur

- **Répondre à un durcissement de la réglementation sanitaire.** Pour des questions de sécurité alimentaire, les restaurateurs ne peuvent plus cuisiner sur place un certain nombre de préparations (fond de sauce, mayonnaise, crème pâtissière...). Pour ces préparations, ils ont donc recours à des produits industriels de substitution qui, eux, répondent aux exigences des normes sanitaires
 - **Trouver des solutions à l'augmentation des charges et aux difficultés de recrutement.** Les produits industriels comme la 4^{ème} gamme (produits végétaux déjà lavés, épluchés, découpés), les produits pré-cuits et les produits prêts à l'emploi permettent de gagner en productivité
 - **Faire face à une taille de cuisine restreinte (principalement pour les établissements implantés en centre-ville).** Ainsi, selon Brigitte Troël¹, « les cuisiniers ne peuvent pas tout faire en cuisine, dans des petites surfaces » d'où le recours à la 4^{ème} gamme, à des produits industriels de pâtisserie (fond de tartes, par exemple), etc.
- ➔ **La réponse des produits industriels à ces problématiques est d'autant plus favorable que leur qualité s'est améliorée sensiblement :** « On ne peut pas se priver des progrès de l'industrie agroalimentaire. Ce serait une hérésie. », représentant de fédération

¹ : Déléguée Générale du GECCO, association regroupant des industriels de l'agroalimentaire, de l'hygiène et des équipements de cuisines professionnelles

Il s'agit d'éviter une utilisation massive de ces produits, sans transparence

- 👉 **Parmi les produits industriels, il convient de distinguer :**
 - ✓ **Les produits constituant une aide, une base nécessitant du retravail et donc l'apport de valeur ajoutée par le cuisinier :** produits bruts surgelés (produits de la mer, par exemple), 4^{ème} gamme, produits pré-cuits, bases pour pâtisseries, etc.
 - ✓ **Les plats préparés sous-vide, à réchauffer en cuisine**
- 👉 **Cette 2^{ème} catégorie de produits industriels s'avère être un risque pour l'image du secteur,** si elle est utilisée à outrance par certains restaurateurs, sans précision sur la carte et information au client. Nombreux sont les **consommateurs qui s'attendent à ce que les plats proposés en Restaurant Traditionnel soient faits maison** ➔ C'est pourquoi, selon un représentant de fédération, « on ne peut pas avoir des cuisiniers ouvreurs de sacs. »
- **Face à ce constat, le titre de « Maître Restaurateur »** met en valeur les restaurants garantissant une « cuisine élaborée sur place avec des produits bruts de qualité par une équipe de professionnels de la restauration »¹ :
 - ✓ Ainsi, son cahier des charges précise que : « la cuisine est faite sur place. Achat exclusif auprès d'artisans ou de PME indépendantes **maîtrisant leur cycle de production des produits semi-finis suivants : charcuteries et salaisons. Ne pas recourir à des plats préparés. Travailler avec des produits acquis majoritairement frais** »¹
 - ✓ **Ce titre gagnerait donc à être étendu à davantage d'établissements (à date, seuls 1450 établissements sont titulaires du titre plus 300 audités favorables. Objectif : 7500 établissements d'ici 2015) et à faire l'objet d'une campagne de communication à destination des consommateurs**

¹ : Source : Extrait du site Internet Maître Restaurateur

Des modes de production (équipements et process) en pleine mutation

Des innovations dans l'équipement en cuisine

Dans les années à venir, les équipementiers des cuisines professionnelles proposeront des appareils répondant à 3 problématiques clés¹:

- **La recherche de productivité / la nécessité de faire face à un turnover :**
 - ✓ Développement d'équipements faciles d'utilisation et de nettoyage
 - ✓ Développement d'équipements à cuisson rapide
- **La prise de conscience écologique de la société :**
 - ✓ Développement d'équipements consommant moins d'énergie
 - ✓ Développement d'équipements de traitement des déchets
- **L'optimisation de l'espace en cuisine (principalement en centre-ville) :**
 - ✓ Développement d'équipements multi-fonctions

¹ : Délégée Générale du GECO, association regroupant des industriels de l'agroalimentaire, de l'hygiène et des équipements de cuisines professionnelles

Des innovations dans la gestion des flux des cuisines au sein des groupes structurés

- **Simplification des flux en vue de réduire au maximum les déplacements des équipiers en cuisine et de supprimer tout gaspillage de temps, d'espace et de produits**
 - ✓ Amélioration de l'ergonomie des cuisines : positionnement optimum des différents emplacements de rangement, ustensiles, stocks, etc.
 - ✓ Création d'un îlot central de travail
 - **Standardisation des postes de travail**
 - **En restauration rapide et grands restaurants, gestion des stocks optimisée via la mise à jour des prévisions de vente en continu sur la journée afin de :**
 - ✓ Réduire les pertes matières
 - ✓ Améliorer l'ergonomie des postes de travail et ainsi ne pas perturber le flux continu du processus de production
- ➔ **Production en flux tendu d'où une hausse de la productivité en cuisine**

Une recherche constante d'innovation dans l'aménagement et le design des établissements, en vue de se différencier

☞ Comme vu précédemment (cf. « Comportements d'achat et modes de consommation »), le consommateur est certes en attente de qualité dans l'assiette mais également à la recherche d'une expérience, d'une ambiance différenciante

- Pour répondre à cette tendance, les restaurateurs font preuve de plus en plus d'innovation, que ce soit dans l'aménagement, le design ou le choix des matériaux de leurs établissements. A titre d'exemple :
 - ✓ **Mc Donalds avec le lancement de son Mc Café** à l'ambiance cosy et aux matériaux « faussement vieillot »
 - ✓ **Casino avec son nouveau concept « A La Bonne Heure »**, remplaçant **Casino Cafétéria** et offrant une pergola, un coin du feu avec une cheminée, un lounge avec tables basses et fauteuils, une cave à vin, etc.¹
 - ✓ **Boco, un bistrot bio** dont le concept nature est exprimé via l'emploi du bois dans la décoration¹



Mc Café



A La Bonne Heure



Boco

¹ : Source : 17ème Edition des Palmes de la Restauration by Leaders Club France, Année 2012

Des modes de distribution intégrant de plus en plus les nouvelles technologies

Le développement des nouvelles technologies et les mutations des habitudes de consommation (principalement, l'accélération du rythme de vie) conduisent à l'émergence de nouveaux modes de distribution :

- **Déploiement de bornes automatiques de commande** dans les restaurants rapides. Ainsi, KFC développe ses bornes « Speed Attitude » :
 - ✓ Objectif : absorber les pics de clientèle et donc augmenter le nombre de transactions. De plus, selon le Directeur marketing de KFC France, « dépasser l'aspect technique pour offrir une expérience unique à nos clients »¹
 - ✓ Résultat : 75 % des clients de KFC pensent que cette technologie offre un réel avantage consommateur. Selon un utilisateur, « on a l'impression que ça va plus vite, on est plus libre de son choix, on n'a pas l'impression d'être jugé. »²
- **Développement des sites de commande sur Internet.** Via son site GoMcDo.fr, Mc Donalds teste depuis 2010 les pré-commandes sur Internet dans une vingtaine de restaurants avec retrait au comptoir dédié ou drive du restaurant sélectionné
- **Développement de la livraison sur le lieu de travail, à l'image de Class'croute**



Bornes « Speed Attitude » chez KFC

Site de commande chez Domino's Pizza

¹ : Source : Communiqué de presse, ACRELEC, février 2009

² : Source : Enquête réalisée par KFC en collaboration avec Market Audit auprès d'un panel de 500 personnes

La nécessaire intégration d'Internet et du Web 2.0 dans la politique commerciale des restaurateurs indépendants

🏠 L'évolution des comportements d'achat du consommateur nécessite l'introduction des établissements de restauration, y compris indépendants, sur Internet via :

- ✓ La création d'un site Internet dédié à l'établissement et sa présence sur les sites communautaires de critique gastronomique (type Cityvox, par exemple) afin de répondre au besoin de comparaison et de réassurance du client en amont de sa visite
- ✓ voire l'inscription de l'établissement sur un site de réservation en ligne type **LaFourchette.com** afin d'adresser les « chasseurs de primes » et, par là-même, d'optimiser leur taux de remplissage

🏠 Néanmoins, les restaurateurs doivent être vigilants à l'égard de certaines dérives possibles :

- ✓ L'impossibilité de contrôler les avis des internautes sur les sites de critiques (possibilité de rédaction de faux avis comportant des informations inexactes)
- ✓ L'amplification de l'impact d'un client mécontent sur un site de critique
- ✓ La fixation de conditions parfois difficilement supportables de la part des centrales de réservation, en termes de quantités et de pricing (cf. expérience de l'hôtellerie)

➔ Sur ce sujet, il nous semble important de :

- ✓ Sensibiliser la profession à faire appel aux fédérations et pouvoirs publics en cas d'abus (à l'instar de la victoire de la DGCCRF, sous l'impulsion de Frédéric Lefebvre, et d'un syndicat de la restauration face à Expedia et Tripadvisor devant le Tribunal de commerce de Paris le 4 octobre 2011 au sujet de pratiques commerciales trompeuses que certains hôtels avaient subi)
- ✓ Capitaliser sur les clients qui apprécient l'établissement en communiquant avec eux afin de les convertir en ambassadeurs



Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Introduction

L'organisation de la filière est à l'image des acteurs qui la composent : indépendante, hétérogène et sensiblement atomisée.

Fruit de l'histoire, et parfois de susceptibilités propres à chaque syndicat, la filière est actuellement représentée par de nombreuses fédérations, ce qui a pour impact un affaiblissement du discours, des messages et des actions de la filière.

Nous estimons que la filière pèse relativement moins au niveau politique qu'au niveau économique, ce qui nous interpelle, lorsque nous faisons la comparaison avec d'autres filières, moins importantes mais mieux organisées.

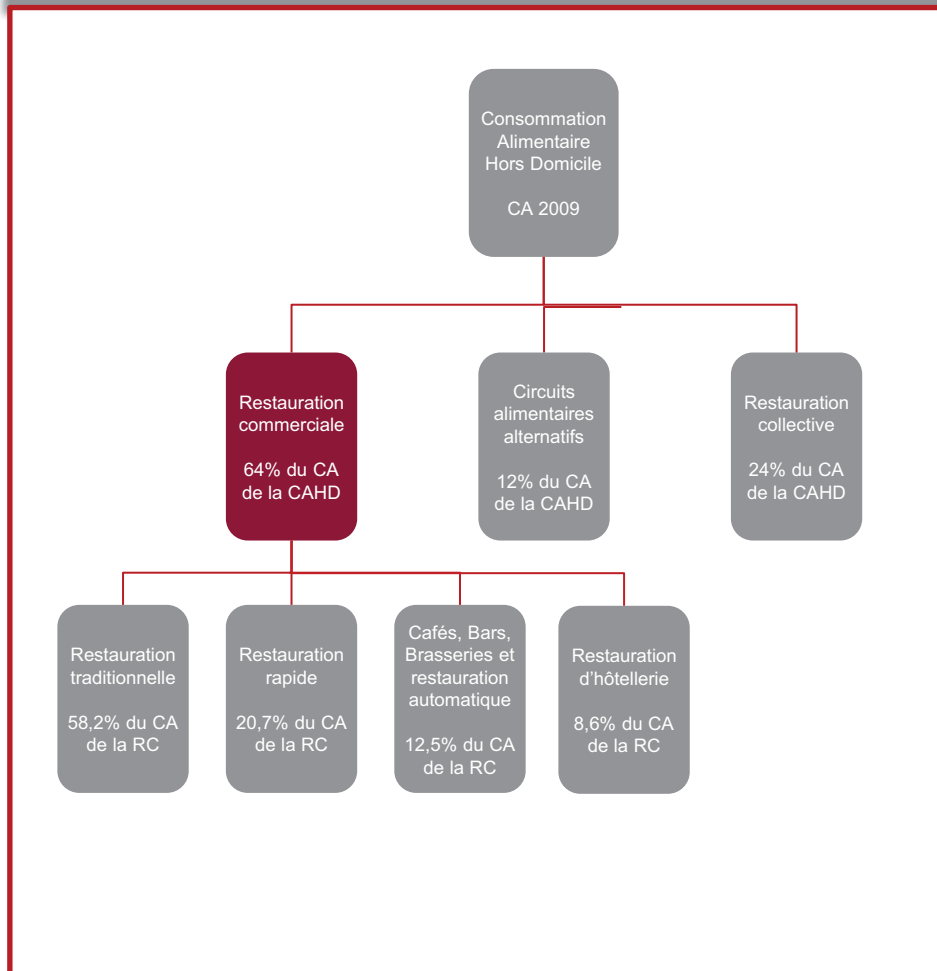
Convaincus que les acteurs de la filière ont plus de points communs que de discordances, la filière serait en mesure et gagnerait à s'organiser et à se structurer. Cette structuration prendrait en compte les attentes spécifiques de deux types d'acteurs : les entreprises de petite taille ; les entreprises structurées, de grande taille (indépendants ou non, hôtels ou non). En effet, les attentes provenant d'un acteur de petite taille ou de grande taille sont assez différentes, impactant le périmètre d'actions et de compétences de la fédération. Nous notons que des rapprochements ont déjà lieu dans ce sens.

Nous estimons, par ailleurs, qu'il serait intéressant de conserver l'esprit du FMR, au-delà de ses attributions actuelles en matière de communication. Ainsi, il pourrait :

- Réunir les différentes fédérations du secteur ; inciter à davantage de communication et de co-construction au sein d'instances communes
- Contribuer à un accompagnement des professionnels sur les évolutions et problématiques clés du secteur, via la mise en place de commissions de réflexion trans-syndicats
- Mettre en place, dans la continuité de cette étude, un Observatoire Economique interne, à même de présenter des données et des informations fiables, de façon récurrente, et utilisables par tous. Il travaillera en étroite collaboration avec les pouvoirs publics (INSEE...)

La restauration commerciale, une filière fortement hétérogène

La restauration hors foyer, un secteur présentant de nombreux marchés aux métiers très différents



La restauration commerciale, un marché lui-même composé de sous-segments proposant une offre très large...

- **La restauration traditionnelle présentant 7 grandes catégories de restauration** : gastronomie et terroir / viandes et grillades / pizzeria et trattoria / poissons et fruits de mer / cuisine italienne / bistrot & brasseries / restauration à thème (ethnique)
- **La restauration rapide présentant 4 grandes catégories de restauration** : restauration à l'anglo-saxonne / restauration à la française de type « sandwicheries » / restauration rapide à thème de type « cuisines du monde » (woks, kebabs, sushis...) / pizzas emportées ou livrées
- **Les cafétérias et autres libres-services**
- **Les débits de boissons**
- **La restauration en parcs d'attraction**
- **Les services de traiteurs**

Une filière atomisée, tenue en 2009 à 73% par des indépendants et à 89% par des établissements de moins de 10 salariés

La restauration commerciale, un marché dominé par les petits établissements et indépendants

- En 2009, bien que la restauration commerciale* regroupe plus de 100 000 établissements avec salariés, 89% de ces établissements ne dépassent pas 10 salariés
- Le marché est majoritairement exploité par des indépendants : 73% des établissements en 2009 contre 5% pour les groupes et chaînes de restaurants¹
- Les chaînes représentent un poids significatif au sein de la restauration commerciale : ¼ de son chiffre d'affaires HT 2009²

Type de restauration	Nombre d'établissements avec salariés par taille en 2009 (données Pôle Emploi)								Toutes tailles
	1 à 4 sal	5 à 9 sal	10 à 19 sal	20 à 49 sal	50 à 99 sal	100 à 199 sal	200 à 499 sal	500 sal et +	
Restauration traditionnelle	43 267	15 618	5 324	1 907	181	48	19	1	66 365
Cafétérias et libres-services	105	34	112	249	57	6	1	0	564
Restauration de type rapide	15 945	3 434	1 002	1 284	547	23	1	0	22 236
Services des traiteurs	1 494	521	218	128	14	8	1	1	2 385
Débites de boissons	13 352	2 079	492	121	10	0	0	0	16 054
Total restauration commerciale	74 163	21 686	7 148	3 689	809	85	22	2	107 604

* : Restauration commerciale : restauration traditionnelle, restauration rapide, cafétérias et autres libres-services, services de traiteurs, débits de boissons

¹ : les 22% d'établissements restants correspondant à la part des Cafés / Bars / Brasseries
Source : Etude Restauration Gira Conseil, Avril 2010

² : Source : Xerfi et étude CREDOC 2010, Les achats de produits carnés en restauration hors foyer en France, Comptabilité nationale, INSEE

Une restauration atomisée au niveau géographique, avec une multitude d'implantations

- Centre-ville
- Zones péri-urbaines & galeries marchandes



- Lieux de transits

✓ Gares

✓ Aéroports

✓ Aires d'autoroute



- Lieux ruraux

- Lieux de villégiature & loisirs

- Etc.



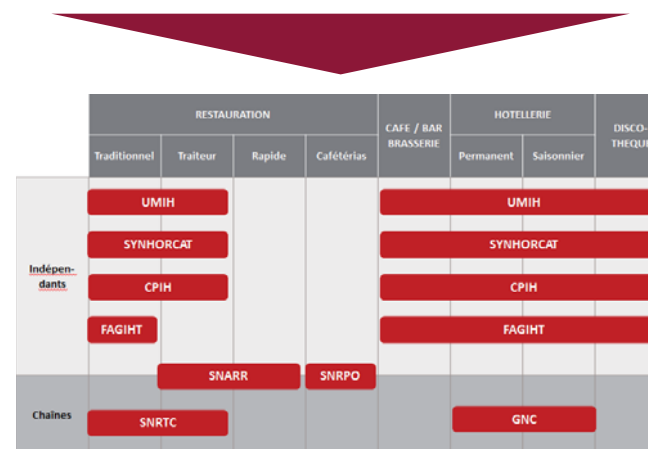
Or nous estimons qu'une filière très atomisée porte un risque d'affaiblissement sur le long terme

Une filière requiert des acteurs forts et structurés pour gagner en performance, développer l'activité et maintenir une dynamique

- Ces acteurs peuvent être présents au sein des entreprises (entreprises « locomotives ») ou au sein des organisations professionnelles.
- Ces acteurs ont les moyens et les ressources pour innover, mettre en place des bonnes pratiques, dépenser en moyens marketing et commerciaux, qui seront ensuite diffusés à l'ensemble de la filière
- Ces acteurs ont la capacité de peser au niveau politique, d'exercer un pouvoir de lobby

Un certain regroupement syndical permet de peser plus efficacement dans les négociations

- La filière est composée de huit fédérations, résultant de trois phénomènes :
 - ✓ La diversité de la profession CHR
 - ✓ Le fruit de l'histoire
 - ✓ Une culture très indépendante des acteurs, avec des scissions fréquentes
- Plusieurs interlocuteurs de la filière et des professionnels du secteur, interrogés dans le cadre de cette étude, soulignent que cette multitude ne favorise pas la capacité de la filière à parler d'une seule voix et à peser dans les discussions :
 - ✓ Dans les négociations patrons / salariés : un syndicat patronal signant de façon unilatérale un accord avec les syndicats de salariés peut conduire à l'engagement de l'ensemble de la profession
 - ✓ Dans les négociations avec les pouvoirs publics (DGCIS,...) : la diversité des discours peut questionner sur la crédibilité de la filière





Ainsi, nous estimons qu'un enjeu de modernisation de la filière repose sur un rapprochement des fédérations

- **Un rapprochement de fédérations sur un horizon moyen / long terme paraît bénéfique pour :**
 - ✓ Peser plus efficacement dans les négociations avec les pouvoirs publics et les syndicats de salariés
 - ✓ Renforcer la crédibilité
 - ✓ Mutualiser les dépenses et augmenter les moyens des fédérations
 - ✓ Mutualiser des commissions et études sur le secteur
 - ✓ Accompagner encore davantage les adhérents
 - ✓ Accroître l'utilité perçue des syndicats au sein de la profession et ainsi renforcer la représentativité :
 - En octobre 2011, seuls 38% des restaurateurs adhèrent au moins à un syndicat. Pourtant, 92% des professionnels CHR interrogés faisant partie d'un syndicat se déclarent satisfaits de son action¹

- **D'autres filières ont réussi ce pari, avec des avantages non négligeables :**
 - ✓ Le Bâtiment organisé autour de 2 grands syndicats :
 - La FFB (Fédération Française du Bâtiment) regroupant 50 000 entreprises de toutes tailles dont 35 000 entreprises artisanales, soit 2/3 du chiffre d'affaires et des salariés du secteur
 - La CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) rassemblant des syndicats nationaux et départementaux très divers et dispersés. Cet organisme représente 300 000 entreprises artisanales du secteur
 - ✓ La Grande Distribution rassemblée autour de la FCD (Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution) regroupant à la fois commerce de proximité, GMS et grandes surfaces spécialisées
 - ✓ La Bijouterie / Joaillerie / Orfèvrerie organisée autour de l'UFBJOP (Union Française de la Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie, des Pierres & des Perles), organisation professionnelle de référence fédérant l'ensemble des acteurs de la filière (fabricants et artisans joailliers, négociants en pierres et perles, joailliers détaillants, bijoutiers, orfèvres)

¹ : Source : Enquête Ifop-L'Hôtellerie Restauration sur la notoriété des syndicats, octobre-novembre 2011. Enquête basée sur un échantillon de 400 responsables de CHR représentatifs



Un premier pas consisterait à élargir et pérenniser l'esprit du FMR (Fonds de Modernisation de la Restauration)

Le rôle du FMR dans le Contrat d'Avenir

• Lettre de missions du FMR : Accompagner l'évolution du secteur

- ✓ Faciliter la modernisation : mise aux normes, etc.
 - ✓ Faciliter la transmission ou la reprise des établissements de restauration
 - ✓ Assurer la promotion du secteur
- Via l'octroi du PMR (prêt pour la modernisation de la restauration)

• Bilan des actions du FMR à date :

✓ Sur le volet « Promotion du secteur » :

- Lancement de campagnes de communication sur les métiers offerts par le secteur et le poids de la restauration dans l'Emploi en France
- Création d'une signature unique : « La restauration, le goût en mouvement », exprimant à la fois les fondamentaux du secteur et sa volonté de relever les défis d'avenir
- Construction d'un site Internet et d'une page Facebook



- #### ✓ Sur le volet « Modernisation / Aide à la transmission » :
- A date, pas de spirale de dynamique en matière d'investissement car les synergies entre les banques et Oséo ne fonctionnent pas
➔ Les banques ne relayent pas auprès des restaurateurs les possibilités offertes par Oséo en matière de prêt (caution du FMR et prêt à taux 0 pour une partie du crédit)

Un élargissement possible de l'esprit du FMR

- **Réunir les différents syndicats du secteur** : tout en conservant son indépendance, « chapeauter » les divers organismes représentatifs afin de les coordonner, de parler d'une seule voix face aux pouvoirs publics et syndicats de salariés
 - ✓ Dans le cadre des négociations quant à une éventuelle réévaluation de la TVA en novembre dernier, les bénéfices de cette coordination ont notamment été salués par les professionnels du secteur interrogés
- **Poursuivre les activités de promotion, de modernisation et de transmission** (enjeu clé en raison du départ à la retraite des baby boomers) des établissements du secteur
- **Contribuer à un accompagnement des professionnels sur les évolutions et problématiques clés du secteur** (sécurité alimentaire, transparence, développement durable, management, droit du travail, comptabilité,...) **via la mise en place de commissions de réflexion trans-syndicats**
- **Etre l'Observatoire de l'économie du secteur, en étroite collaboration avec les pouvoirs publics (INSEE...)** afin de publier des indicateurs statistiques clés consolidés et faisant foi pour l'ensemble de la restauration (CA, VA, nbre d'emplois, nbre d'établissements, nbre de créations et fermetures, nbre de repas servis, ticket moyen...). En effet, à date, la profession déplore l'absence de statistiques officielles consolidées au niveau du secteur de la restauration, en général, et du segment de la restauration commerciale, en particulier

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Conclusion

La restauration commerciale est un acteur clé pour l'économie française, à travers son poids dans :

- **L'emploi** : 5^{ème} secteur d'emploi avec 600 000 salariés. Ainsi, la filière présente une croissance de ses emplois largement supérieure à la croissance de l'emploi français : +78% de 1993 à 2009 contre +21%
- **L'intégration des jeunes, notamment peu qualifiés** : alors que le secteur CHR représente 6% de la population active française, il recrute 12% des jeunes actifs sortis depuis moins de quatre ans de leur formation initiale, et munis d'un brevet, d'un CEP ou sans diplôme → Le secteur CHR représente le 3^{ème} secteur le plus pourvoyeur d'emplois pour ces jeunes (derrière les secteurs du Commerce / Réparations et de l'Industrie)
- **Son écosystème** : 10% du chiffre d'affaires de l'industrie agro-alimentaire, 45% du chiffre d'affaires des équipementiers de cuisines professionnels
- **Le Tourisme** : environ 40% du chiffre d'affaires hors taxe du Tourisme international en France en 2009
- **L'aménagement du territoire** : dans les zones rurales, le restaurant / café / bar / brasserie est très souvent l'un des derniers établissements créateurs de lien social (à 18% lorsqu'il ne reste plus qu'un établissement)

La profession, les restaurateurs et les organisations professionnelles ont encore à relever un certain nombre de défis pour assurer le poids économique et social actuel du secteur ainsi que son dynamisme :

- **Maintenir un niveau de rentabilité suffisant, surtout parmi les petits restaurateurs indépendants, face à la hausse des charges (frais de personnels, coûts de matières premières, prix de l'énergie...)**
- **S'adapter aux nouvelles tendances de consommation**
- **Faire face aux contraintes réglementaires de plus en plus exigeantes, synonymes d'investissements financiers lourds**
- **Faire évoluer le business model des établissements en zone rurale**
- **Améliorer l'image et l'attractivité du secteur** face aux perceptions de dureté du travail, aux préjugés quant aux métiers de service, etc.

Conclusion

Pour relever ces défis, les restaurateurs ont de fortes attentes vis-à-vis des organisations professionnelles dans la défense de leur activité (activité de lobbying), dans la communication collective ainsi que dans la négociation des conventions collectives.

Auprès des petits restaurants, la profession porte un rôle supplémentaire : celui d'accompagnement. Cet accompagnement concerne la performance en gestion, en marketing, en commercial, en management, en gestion du web. Qui plus est, les organisations professionnelles se doivent d'assurer une veille en continu sur les évolutions de la réglementation, mais aussi sur les attentes de consommation, ou encore sur les nouvelles technologies. Enfin, elles jouent un rôle majeur dans la formation.

Ces défis sont de taille et requièrent, pour être efficaces et à moindre coût, des actions communes, impliquant à terme une consolidation des organisations professionnelles.

Sommaire

0	Démarche de l'étude	2
1	Synthèse	5
2	Situation et performance économique	9
3	Aménagement du territoire	37
4	Emploi, social et formation	44
5	Qualité et développement responsable	54
6	Comportements d'achat et modes de consommation	61
7	De l'importance de l'innovation dans le secteur	71
8	Organisation de la filière	78
9	Conclusion	85
10	Annexes	88

Entretiens menés dans le cadre de ce diagnostic

Acteurs rencontrés	
Organisation Professionnelles	
<ul style="list-style-type: none"> • CPIH : M. Crohare • FAGIHT : G. Henrion • GNC : V. Dolle • SNARR : D-Ph. Bénézet • SNRTC : A. Théodose et L. Caraux • SYNHORCAT : JP. Chedal • UMIH : J. Terlon et P. Villalon 	
Professionnels du secteur	Restaurateurs indépendants
	Chaînes de restauration
<ul style="list-style-type: none"> • R. Romanello, restaurateur sur un golf en Essonne • R. Touchet, restaurateur gastronomique en zone rurale dans la région d'Angers • G. Henrion • J. Terlon • P. Villalon 	
<ul style="list-style-type: none"> • Domino's Pizza France : M. Farcot-Gigon, Présidente • El Rancho : L. Caraux, Président et Fondateur • Flunch : V. Lemaître, Directeur Général • Groupe Frères Blanc : JM. Texier, Président • Groupe Frères Costes : C. Du Prey Lefebvre , Directeur Général 	
Pouvoirs publics	
<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet du Ministre de l'Economie : P. Lavergne, Conseiller technique • DGCIS : M. Anselin • Administrateur ayant travaillé sur la partie Restauration du rapport du sénateur Houel : JL. Fernandez 	
Autres acteurs clés de la filière	Représentant des industries de l'agroalimentaire, des produits d'hygiène et des cuisines professionnelles
	Formation
	Tourisme
<ul style="list-style-type: none"> • GECO : B. Troël, Déléguée Générale 	
<ul style="list-style-type: none"> • OPCA Fafih : Laurence Dimatera Lavigne, Adjointe du Directeur Général et Responsable Juridique 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atout France : C. Mantei, Directeur Général (planifié fin décembre) 	

Sources (1/4)

Parties	Sources
<p>Situation et performance économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Données Pôle Emploi • Données INSEE dont Esane 2009, Fichiers Suse et DARES • Ministère de l'Ecologie, du développement durable, des Transports et du Logement, Base de données Pégase • FCGA – Statistiques annuelles • Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011 • Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011 • Etude Xerfi, Débits de boissons, Juillet 2011 • Etude Restauration, Gira Conseil, Avril 2010 • Etude GIRA Foodservice, fin juin 2011 • Observatoire de la Restauration, Gira Conseil, Novembre 2009 • La Consommation Alimentaire Hors Domicile France 2008-2013, Gira Conseil, Septembre 2009 • La Consommation Alimentaire Hors Domicile en France en 2010, Gira Conseil, Novembre 2010 • Etude sectorielle France métropolitaine, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2008 • Portrait régional Ile-de-France, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2010 • Etude prospective : Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2009 • Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010 • Rapport 2010, OPCA Fafih • Rapport d'activité 2010, ANIA • Enquête 2011 Atout France/BVA/José-Pierre Cholvy • Enquête FranceAgriMer - CREDOC 2008 • Les cahiers de FranceAgriMer 2010 / Chiffres clés / Pêche et Aquaculture • Etude Ctifl sur les Fruits et Légumes frais en restauration hors domicile : Etat des lieux 2006 • Les Echos • Supports du séminaire « 2012 : Premières visions » by Leaders Club International, Octobre 2011 • Communiqué de presse : <i>La Restauration, 1^{er} créateur d'emplois en France</i>, La Restauration le goût en mouvement, 17 octobre 2011 • <i>L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération</i>, INSEE Première, mars 2003 • <i>La RHD aiguise les appétits</i>, RLF n° 692, Juin 2009 • <i>Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette</i>, Insee Première N°1286, mars 2010 • <i>Face à la crise, le bistrot doit faire sa révolution</i>, Le Republicain Lorrain, Laurent Chignaguet, 3 août 2009 • Article CHR – L'Auvergnat de Paris, 24 mars 2006 • La Lettre Eco, ANIA, numéro 5 juillet 2011 • Site Internet du SYNEG (Syndicat National de l'équipement des grandes cuisines) • Site Internet Maître Restaurateur • Baromètre de conjoncture – Synhorcat

Sources (2/4)

Parties	Sources
Situation et performance économique (suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffres clés du tourisme, DGCS, édition 2010 • Bilan du tourisme en 2010, DGCS, Juillet 2011 • Baromètre Mensuel de Conjoncture Touristique, Enquête TNS-Sofres pour Atout France, 2011 • Enquête mensuelle de conjoncture auprès des Français et Étrangers et des acteurs du tourisme, Atout France, Juillet 2011 • Le poids économique et social du tourisme, Conseil National du Tourisme, session 2010 • Enquête SDT (DGCS) • Enquête menée dans les gares et les aéroports en 2010, CRT Paris-Ile-de-France • <i>Face à la crise, le bistrot doit faire sa révolution</i>, Le Républicain Lorrain, Laurent Chignaguet, 3 août 2009
Aménagement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Données Pôle Emploi • Données INSEE dont Esane 2009 et Répertoire des entreprises et des établissements SIRENE • DGCS, Banque de France, enquête EVE • Etude sectorielle France métropolitaine, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2008 • Etude prospective : Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2009 • Rapport 2010, OPCA Fafih
Emploi, social et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Données Pôle Emploi • Données INSEE, CVS - CJO • Etude sectorielle France métropolitaine, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2008 • Etude prospective : Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2009 • Rapport d'étude, Insertion des jeunes dans l'hôtellerie restauration, OPCA Fafih, 2010 • Rapport d'activité 2010, OPCA Fafih • L'insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration, Céreq, Novembre 2010 • Supports du séminaire « 2012 : Premières visions » by Leaders Club International, Octobre 2011 • Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », TNS Sofres, Mai 2010 • <i>L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération</i>, INSEE Première, mars 2003 • <i>L'alternance dans la Restauration, avançons ensemble</i>, Régis Marcon, 2009-2010 • <i>La restauration, premier créateur d'emplois en France, lance sa première campagne de communication sur ses métiers</i>, Communiqué de presse de l'UMIH, 13 janvier 2011 • Extrait du dossier de presse du lancement de la première campagne de communication du secteur de la restauration sur ses métiers, Janvier 2011 • Site Internet du SNARR

Sources (3/4)

Parties	Sources
Qualité et développement responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Journal officiel de l'Union Européenne, 25 juin 2004 • Journal officiel des Communautés européennes • Note DGAL/SDRCC/N2005-8205 du 17 août 2005 • <i>Emballages : La restauration rapide doit s'acquitter du Point Vert</i>, Le blog Restauration 21, 02 septembre 2011 • <i>Votre restaurant doit-il payer le Point Vert auprès d'Eco Emballages ?</i>, L'Hôtellerie Restauration, 26 août 2011 • <i>Réaliser le bilan carbone de son restaurant</i>, L'Hôtellerie Restauration, 26 mai 2010 • <i>Tri et collecte des biodéchets : le décret est paru</i>, Le Blog Restauration 21, 18 juillet 2011 • <i>Site Internet LegiFrance.gouv.fr</i> • <i>Site Internet Chef'Eco, Les enjeux du traitement des déchets</i>
Comportements d'achat et modes de consommation	<ul style="list-style-type: none"> • Données INSEE, CVS - CJO • Etude Xerfi, Restauration rapide, Juin 2011 • Etude Xerfi, Restauration traditionnelle et cafétérias, Juillet 2011 • Etude Xerfi, Le marché des produits exotiques, Juin 2010 • Supports du séminaire « 2012 : Premières visions » by Leaders Club International, Octobre 2011 : interventions de Paul Hagège, CHD Expert, et de Christine Tartanson, Panel NPD Crest 2010 • Etude Food Service Vision : 2011, Des chaînes en transition... Une distribution en tension • Foodservice France 2011 • Etude Cantina 2011, Gira Food Service • Etude Gira Food Service 2010 • Chiffres clefs 2009 de la restauration française, Etude Gira Conseil sur le site Internet : http://www.hr-infos.fr/actualite/marche/etude/restauration-repart-nouvelles-bases.html • Observatoire de la Restauration, GIRA Conseil, Novembre 2009 • La Consommation Alimentaire Hors Domicile en France en 2010, Gira Conseil, Novembre 2010 • Etude prospective : Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ?, L'Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, OPCA Fafih, 2009 • Rapport 2010, OPCA Fafih • Exercice d'anticipation des comportements alimentaires des Français, CREDOC, Cahier de recherche n°222, Décembre 2005 • <i>Restauration : miser sur la qualité et la proximité</i>, Les Echos, 16 novembre 2011 • <i>1 consommateur sur 10 connaît le titre de Maître Restaurateur</i>, L'Hôtellerie Restauration, 15 novembre 2011. Enquête Atout France/BVA/José-Pierre Cholvy • <i>La Consommation alimentaire depuis quarante ans, De plus en plus de produits élaborés</i>, INSEE Première, n°846 - Mai 2002 • <i>La pause déjeuner se réduit comme peau de chagrin</i>, Le Figaro, 27 septembre 2011 • <i>Restauration : les nouvelles tendances</i>, Le Partenaire, n° 139 / Février 2011 • Site Internet http://www.ogmacom.net/ameliorer_concept_restaurant.php

Sources (4/4)

Parties	Sources
De l'importance de l'innovation dans le secteur	<ul style="list-style-type: none">• Communiqué de presse, ACRELEC, février 2009• Enquête réalisée par KFC en collaboration avec Market Audit auprès d'un panel de 500 personnes• Site Internet Maître Restaurateur
Organisation de la filière	<ul style="list-style-type: none">• Etude Restauration Gira Conseil, Avril 2010• Enquête Ifop-L'Hôtellerie Restauration sur la notoriété des syndicats, Octobre-Novembre 2011• <i>Les achats de produits carnés en restauration hors foyer en France</i>, Etude CREDOC 2010, Comptabilité nationale, INSEE

Fonds de
Modernisation
de la Restauration

Etude économique sur le secteur de la restauration Partie II / IV

*Analyse des impacts du passage de la TVA de 19,6% à 5,5% sur la
filière et l'économie française*

Février 2012



EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Préambule

Eurogroup Consulting présente ci-après une analyse des impacts du passage de la TVA de 19,6% à 5,5%, s'attachant à **examiner dans quelle mesure le secteur de la restauration a respecté les engagements qu'il avait pris dans le cadre du Contrat d'Avenir.**

L'étude se base sur des sources officielles (Insee, Pôle Emploi, Fafih, ...).

Cette étude se concentre sur les effets directs de la baisse du taux de TVA. En effet, l'estimation des impacts indirects sur la chaîne de fournisseurs et, qui plus est, des effets induits nous apparaît trop incertaine pour être retenue.

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Impacts de la baisse de la TVA sur l'emploi

Les objectifs fixés dans le cadre du Contrat d'Avenir

- « Le secteur de la restauration connaît une croissance régulière depuis de nombreuses années et est créateur net d'emploi. **La création nette d'emplois a été de l'ordre de 15 000 par an sur les dix dernières années²**
- **Les organisations professionnelles s'engagent à créer 40 000 emplois additionnels par rapport à cette tendance.** Cet objectif se décompose ainsi :
 - ✓ 20 000 créations supplémentaires d'emplois pérennes (dans les 24 mois suivant la mise en œuvre effective de la TVA)
 - ✓ 20 000 jeunes supplémentaires en alternance – apprentissage ou contrat de professionnalisation (dans les 26 mois suivant la mise en œuvre effective de la TVA) »¹

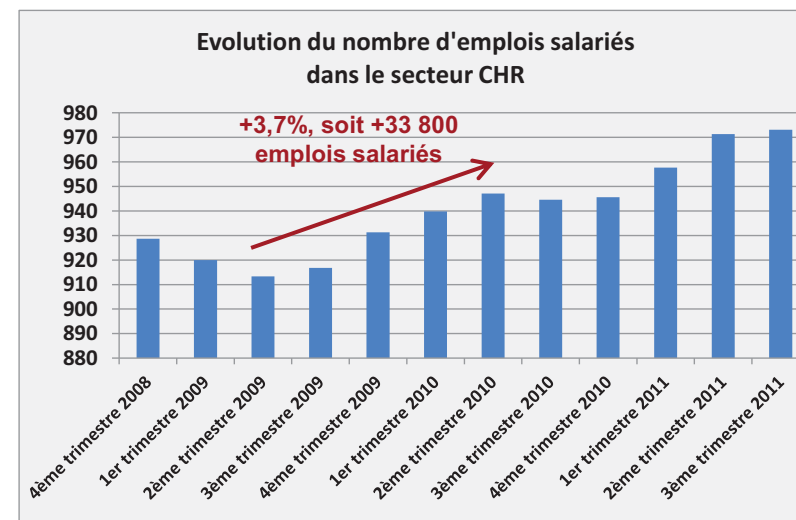
¹ : Source : Extrait du Contrat d'Avenir entre les organisations professionnelles et l'Etat

² : Cette tendance pourra être pondérée en fonction de la conjoncture économique constatée sur la durée du présent contrat

Impacts de la baisse de la TVA sur l'emploi

Les résultats effectivement constatés (1/2)

- La baisse du taux de TVA de 19,6% à 5,5% est allée au-delà du Contrat d'Avenir, avec un impact significatif sur l'emploi :
 - ✓ +33 800 emplois salariés créés la première année dans le secteur CHR (du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010)¹
 - ✓ +58 000 emplois salariés créés sur deux ans dans le secteur CHR (du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2011)¹
 - ➔ Soit une hausse de +6% de l'emploi salarié dans le secteur sur 2 ans¹
 - ✓ A titre d'information, dans le même temps (1^{er} juillet 2009 - 30 juin 2011), l'emploi du Tertiaire Marchand en France a augmenté de 360 000, soit une hausse de 3,4%¹
- Pour précision, ces données sur l'emploi incluent également le secteur de l'Hôtellerie, ne disposant pas à date de chiffres uniquement sur le secteur de la restauration²
- Par ailleurs, il conviendrait d'ajouter à ces créations d'emplois salariés les créations d'emplois non salariés liées aux créations de petits établissements indépendants



	Emplois salariés trimestriels dans le secteur CHR (en milliers)
1er trimestre 2008	927,9
2ème trimestre 2008	924,8
3ème trimestre 2008	921,4
4ème trimestre 2008	928,7
1er trimestre 2009	920
2ème trimestre 2009	913,3
3ème trimestre 2009	916,8
4ème trimestre 2009	931,3
1er trimestre 2010	939,8
2ème trimestre 2010	947,1
3ème trimestre 2010	944,6
4ème trimestre 2010	945,6
1er trimestre 2011	957,7
2ème trimestre 2011	971,3
3ème trimestre 2011	973,1

Source : INSEE.
Données en milliers. Intérim inclus. Chiffres semi-définitifs du 1^{er} semestre 2010 au 3^{ème} semestre 2011

¹: Source : INSEE – Intérim inclus

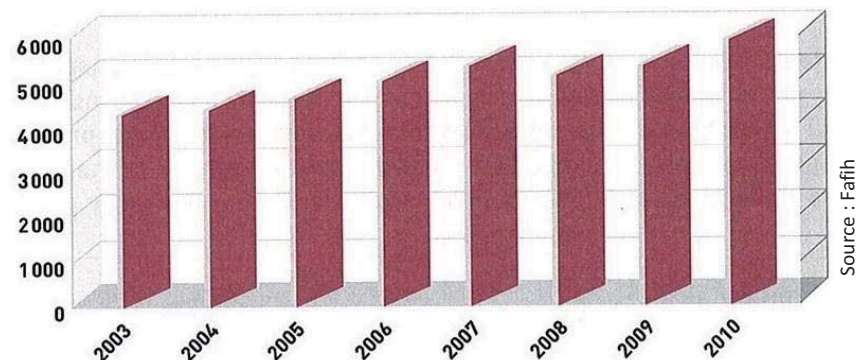
²: A titre d'information, l'hébergement représente 34% des emplois du secteur CHR, intérim compris

Impacts de la baisse de la TVA sur l'emploi

Les résultats effectivement constatés (2/2)

- Concernant les contrats d'alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation), des efforts sont également à noter :
 - ✓ Après une baisse en 2008, les entrées en contrat de professionnalisation dans le secteur CHR sont reparties à la hausse dès 2009
 - ✓ Toutefois, la rentrée 2010 ne présente pas de décrochage significatif par rapport aux inscriptions de 2008 et 2009
- Sur la base des données qui sont à notre disposition (évolution hors contrats d'apprentissage, qu'il faudrait rajouter) l'objectif de 20 000 supplémentaires par rapport à la tendance ne semble pas atteint
 - ✓ Ces résultats pourraient s'expliquer par les campagnes de communication et les évolutions d'infrastructures que présupposent l'inscription puis l'accueil de nouveaux effectifs
- Dans le cadre de l'avenant au Contrat d'Avenir, la profession a réaffirmé sa volonté de soutenir les contrats d'alternance en s'engageant à les augmenter de 5 000 par an sur 3 ans

Evolution des entrées en contrat de professionnalisation dans le secteur CHR



- En matière d'emplois pérennes, le secteur de la restauration a donc dépassé la tendance structurelle de +15 000 emplois nets par an observée sur les 10 dernières années
- Se présentant même comme un facteur de dynamisme incontestable pour l'ensemble de l'emploi français :
 - ✓ En 2010, Pôle Emploi a recensé plus de 200 000 offres d'emploi provenant du secteur CHR, soit 14% de l'ensemble des offres d'emploi tout secteur confondu
 - ✓ Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2011 » de Pôle Emploi, parmi les 15 métiers présentant le plus grand nombre de projets de recrutement, 2 postes sont issus du secteur restauration (même si 65% de ces recrutements sont liés à une activité saisonnière) :
 - Serveurs de café-restaurant : 62 777 personnes à recruter en 2011
 - Cuisiniers : 28 849 personnes à recruter en 2011

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Impacts de la baisse de la TVA sur la situation des salariés du secteur

Les objectifs fixés dans le cadre du Contrat d'Avenir

- Dans le cadre du Contrat d'Avenir, les restaurateurs se sont engagés à ouvrir une négociation sociale en vue d'offrir des contreparties à leurs salariés :
 - ✓ **En matière de rémunération** : réévaluation des minimas conventionnels
 - ✓ **En matière de protection sociale** :
 - Renforcement des garanties de prévoyance (invalidité, incapacité, délai de carence, etc...)
 - Et/ou création d'une mutuelle couvrant a minima les frais de santé
 - ✓ **En matière de formation** :
 - Proposition d'une formation ou d'une valorisation des acquis de l'expérience aux salariés peu qualifiés n'ayant pas suivi de formation dans le secteur restauration depuis 5 ans
 - Engagement de discussions en vue d'inscrire des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)
 - Mise en place, par les OPCA de la branche, de moyens et dispositifs visant à développer la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et le Droit Individuel à la Formation (DIF)
 - Mise en œuvre d'un dispositif conventionnel de tutorat dans le cadre de l'apprentissage
- **2 conventions en cours de négociation** : l'une sur la lutte contre le travail illégal, l'autre sur la santé et la sécurité au travail

Impacts de la baisse de la TVA sur la situation des salariés du secteur

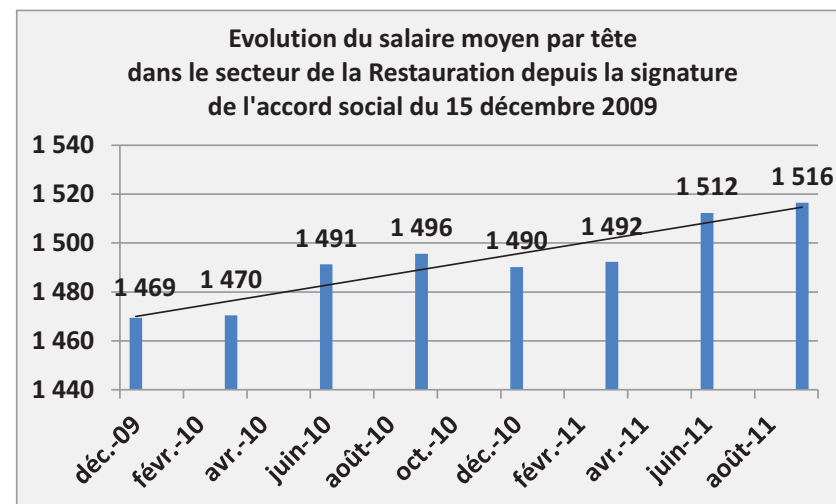
Les résultats effectivement constatés en matière de rémunération et protection sociale

- En matière de rémunération : signature d'un accord social majeur le 15 décembre 2009 comprenant :

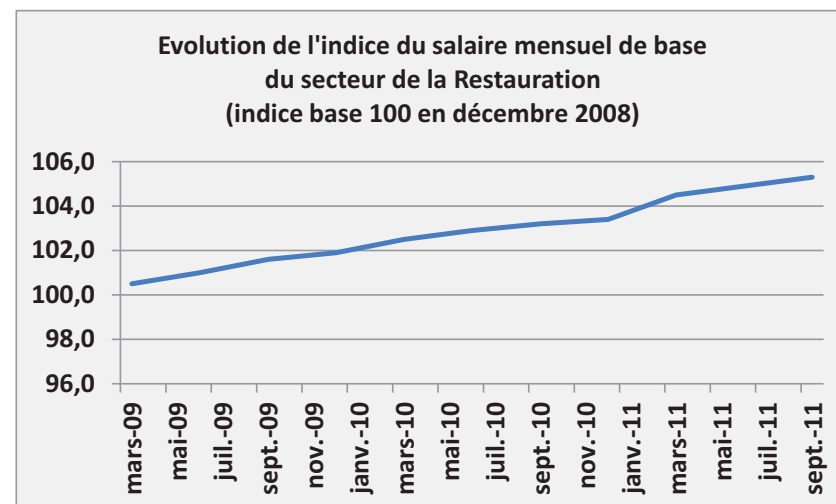
- ✓ Une revalorisation salariale, qui s'est traduite par une augmentation du salaire moyen par tête de :
 - +1,4% sur un an, entre fin décembre 2009 et fin décembre 2010 (cf. graphique ci-contre)
 - +3,2% entre fin décembre 2009 et fin septembre 2011
- ✓ La création d'une prime TVA équivalent à 2% du salaire de base annuel, dans la limite de 500€ par an pour les salariés présentant au moins un an d'ancienneté à la date de versement de la prime (4 mois au sein d'une même entreprise pour les saisonniers)
- ✓ L'octroi de 2 jours fériés supplémentaires
- ➔ Le cumul de l'augmentation des salaires, de l'octroi d'une prime TVA et de jours fériés supplémentaires contribue à une augmentation du coût salarial unitaire moyen supérieure à la seule revalorisation de la grille des salaires

- En matière de protection sociale :

- ✓ Entrée en vigueur, depuis le 1^{er} janvier 2011, d'une mutuelle frais de santé obligatoire pour toutes les entreprises du secteur CHR (hors RR)
- ✓ Reposant sur une participation paritaire des employeurs et salariés, cette mutuelle est financée à hauteur de 16 euros par mois par chacune des parties



Source : ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale)



Source : DARES

Impacts de la baisse de la TVA sur la situation des salariés du secteur

Les résultats effectivement constatés en matière de formation

• En matière de formation :

- ✓ **Renforcement du nombre de formations** : entre 2008 et 2010, le nombre de salariés formés dans le secteur CHR, au titre des plans de formation des entreprises (formation continue), a augmenté de +13,8%
- ✓ **Inscription de CQP au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)** : en 2011, la restauration offre 21 CQP dont 13 enregistrés au RNCP¹
- ✓ **Développement de la VAE et du DIF** : l'OPCA Fafih a renforcé son action en faveur de la VAE :
 - Communication sur le dispositif auprès des entreprises et salariés
 - Simplification des procédures d'accès à la VAE
 - Financement de l'accompagnement des parcours VAE, notamment via la création d'un réseau national d'accompagnateurs

Par ailleurs, en 2010, le Fafih a consacré 20,8 millions d'euros au financement du DIF, soit +11% par rapport à 2009¹

- ✓ **Mise en œuvre d'un dispositif conventionnel de tutorat dans le cadre de l'apprentissage : établissement d'une procédure de reconnaissance du tuteur par une accréditation**
 - En 2010, près de 1 700 tuteurs ont suivi une formation d'une durée moyenne de 20,5h pour se préparer à leur rôle, effectif record depuis le début des années 2000¹
 - Dans le cadre de la mission Régis Marcon, lancement d'un groupe de travail sur les moyens de renforcer la formation et l'engagement des tuteurs et maîtres d'apprentissage à horizon 2015

Evolution du nombre de salariés formés dans le secteur CHR, au titre des plans de formation des entreprises (formation continue)



¹ : Source : Fafih

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Impacts de la baisse de la TVA sur les prix

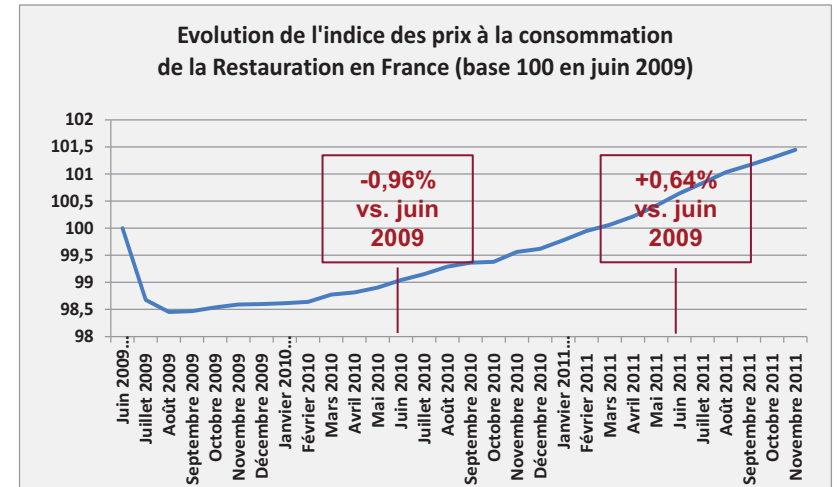
Les objectifs fixés dans le cadre du Contrat d'Avenir

- **Dans le cadre du Contrat d'Avenir, les restaurateurs se sont engagés à appliquer une baisse de leurs prix à compter du 1^{er} juillet 2009 :**
 - ✓ Pour la restauration traditionnelle : baisse de 11,8% sur le prix TTC d'au moins 7 produits parmi une liste de 10 $[(19,6\% - 5,5\%) / (1 + 19,6\%)]$
 - ✓ Pour les cafetiers : baisse de 11,8% sur le prix TTC du café, du thé ainsi que d'une boisson fraîche
 - ✓ Pour la restauration rapide, bénéficiant déjà du taux réduit à 5,5% pour sa restauration à emporter : baisse d'au moins 5% des prix TTC des menus phares des enseignes concernées
- ➔ **Soit, selon la note de conjoncture de l'INSEE en décembre 2009, une baisse théorique maximale de l'IPC restauration entre 6,7% et 7,5%,** compte tenu du poids des produits non concernés par la baisse de la TVA (boissons alcoolisées toujours taxées à 19,6%, produits de restauration rapide à emporter bénéficiant déjà du taux réduit, ventes des micro-entreprises en franchise de TVA)
- ➔ **Toutefois, la baisse du taux de TVA ne devait pas être entièrement répercutée sur les prix** mais également sur les autres volets du Contrat d'Avenir : l'emploi / la situation des salariés et l'investissement. Ainsi, en appliquant une répartition en trois tiers, **la restauration avait en fait pour objectif une baisse de ses prix de vente TTC de 3%**

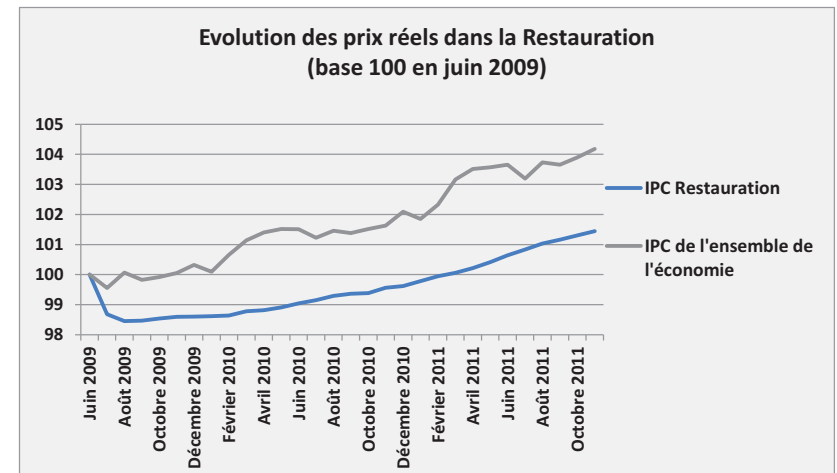
Impacts de la baisse de la TVA sur les prix

Les résultats effectivement constatés

- Nous retenons comme indicateur incontestable de mesure de l'évolution des prix, l'Indice des Prix à la Consommation (IPC) dans la restauration, suivi par l'INSEE
 - ✓ Dès juillet 2009, l'indice des prix a diminué de -1,32% par rapport au niveau de juin ; cette baisse s'est intensifiée sur août / septembre (avec respectivement -1,55% et -1,53% par rapport à l'indice des prix de juin)
 - ✓ L'indice des prix a été inférieur de plus de 1% au niveau de juin 2009 pendant pratiquement un an (mai 2010), inférieur à ce niveau jusqu'en février 2011
- En parallèle, l'évolution de l'IPC dans la restauration doit être mise au regard de l'évolution de l'inflation sur la même période afin de mesurer la baisse « réelle » des prix dans la restauration
 - ✓ L'année suivant la mise en application du Contrat d'Avenir (juin 2010 vs. juin 2009), l'indice général des prix (inflation) a augmenté de +1,51%. → La baisse réelle des prix dans le secteur de la restauration atteint donc -2,47 points (1,51% d'inflation non répercutée en plus des -0,96% d'IPC restauration)
 - ✓ L'effort s'est poursuivi puisque 2 ans après l'entrée en application du Contrat d'Avenir, l'inflation a augmenté de +3,65% tandis que l'IPC n'a augmenté que de +0,64% en juin 2011 par rapport à juin 2009, soit une baisse réelle des prix dans le secteur de la restauration de -3,01 points (3,65%-0,64%) après 2 ans
 - ✓ En novembre 2011, la baisse réelle des prix constatée se situe toujours à -2,74 points par rapport à juin 2009



Source : INSEE



Source : INSEE



L'objectif de baisse des prix de vente TTC de 3%, fixé dans le Contrat d'Avenir, a été atteint

Impacts de la baisse de la TVA sur les prix

Néanmoins, des disparités sont constatées dans l'application de la baisse des prix

- Les chaînes de restauration semblent avoir davantage joué le jeu de la baisse des prix que les restaurateurs indépendants :
 - ✓ Selon une étude menée par l'association CLCV (Consommation, Logement et Cadre de Vie) entre le 20 août et le 1^{er} octobre 2009, la moitié des établissements du panel n'avaient pas réduit leurs prix¹
 - ✓ Des études de certaines fédérations auprès de leurs adhérents soulignent une baisse de prix plus significative de la part des enseignes (-4,1% en moyenne entre 2008 et 2010²) que celle enregistrée pour l'ensemble du secteur restauration. Nous pouvons alors en conclure que certains n'ont pas appliqué une réduction conforme à l'engagement de 3% prévu dans le Contrat d'Avenir
 - ✓ Notre estimons que, pour certains restaurateurs indépendants, notamment de taille restreinte, la baisse de la fiscalité a été une « bouffée d'air », leur permettant de restaurer un minimum leur marge et d'éviter une défaillance. Ils ont alors fait le choix d'une non réduction totale ou partielle des prix, pour sauvegarder leur activité.

¹ : Etude menée auprès de restaurants traditionnels répartis dans 26 départements et 82 villes. Le panel des restaurants observés a été construit pour être représentatif au plan national

² : Source : étude menée sur 60 enseignes adhérentes, représentant 965 restaurants et 65 millions de repas servis

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Impacts de la baisse de la TVA sur l'investissement des restaurateurs

Les objectifs fixés dans le cadre du Contrat d'Avenir

- Dans le dernier volet du Contrat d'Avenir, les restaurateurs se sont engagés sur 2 chantiers :
 - ✓ Utiliser une partie des marges de rentabilité supplémentaires liées à la baisse de la TVA pour accentuer la modernisation de leurs établissements en vue de :
 - Accroître leur attractivité vis-à-vis des clients : optimisation de l'accueil, du confort
 - Respecter les normes de sécurité, hygiène, accessibilité, sonorisation
 - Renforcer leurs efforts en termes de développement durable : investissement dans des équipements de tri des déchets, par exemple
 - Renouveler le matériel informatique
 - ✓ Atteindre les 3 000 Maîtres Restaurateurs dans les 3 ans suivant la signature du Contrat d'Avenir
- Par ailleurs, la baisse de la TVA avait également pour objectif de favoriser :
 - ✓ Les investissements de croissance : extension d'un établissement existant voire ouverture d'un nouvel établissement
 - ✓ La transmission / reprise des établissements existants
- Pour soutenir ces investissements, en parallèle de la baisse de la TVA, l'enjeu était de mettre en place un fonds de modernisation de la restauration, avec pour objectif de débloquer un milliard d'euros de prêts à l'investissement (incluant les cofinancements bancaires associés) sur la durée du Contrat d'Avenir

Impacts de la baisse de la TVA sur l'investissement des restaurateurs

Les résultats effectivement constatés (1/2)



Ce dernier volet du Contrat d'Avenir s'avère encore difficile à évaluer à date. En effet, il n'existe pas d'indicateur exhaustif permettant de mesurer les investissements réalisés par la filière restauration lors des dernières années. Par conséquent, le delta d'investissements réalisés par rapport aux précédentes années ne peut être évalué.

- **Aujourd'hui, seuls les résultats du Fonds de Modernisation de la Restauration sont mesurables :**
 - ✓ A fin décembre 2011, 120 dossiers de prêts avaient été accordés, représentant un encours de 27 millions d'euros (financés pour un tiers par Oséo et deux tiers par les banques)*
 - ✓ Le PMR à taux zéro distribué par les banques (pour des montants de 5 à 10 000 euros) est en phase d'amorçage avec 100 dossiers accordés sur les deux premiers mois*
 - ✓ L'objectif visé par Oséo est d'atteindre 15 000 prêts PMR sur 3 ans*
- **Le recours encore relativement limité aux prêts du Fonds de Modernisation de la Restauration peut s'expliquer par divers facteurs :**
 - ✓ Le temps de son montage et de son financement, un projet d'investissement ne peut voir le jour qu'après 2-3 ans
 - ✓ Selon les fédérations professionnelles, des réticences quant à une possible réévaluation du taux de TVA ont significativement ralenti l'investissement de leurs adhérents
 - ✓ Les restaurateurs n'ont disposé que d'une visibilité limitée quant au retour sur investissement

* : Source : Entretien avec Serge Antonini, Directeur de la communication d'Oséo

Impacts de la baisse de la TVA sur l'investissement des restaurateurs

Les résultats effectivement constatés (2/2)

- **Plusieurs leviers peuvent être envisagés pour accroître le dynamisme du dispositif :**
 - ✓ Renforcer la communication auprès des restaurateurs sur l'existence des prêts Oséo et distribués par les banques
 - ✓ Identifier les raisons d'un résultat en mi-teinte avec les banques, Oséo et les restaurateurs, puis définir ensemble les leviers d'amélioration du dispositif
- **Nous estimons que les échéances réglementaires à venir en 2015 concernant la mise en conformité (sécurité / accessibilité) entraîneront mécaniquement une hausse de l'investissement chez les restaurateurs, notamment indépendants**
- **Par ailleurs, concernant le titre Maîtres Restaurateurs, un véritable effort est à noter dans son développement du titre : ceux-ci étant passés de 400 fin 2009 à 1 700* à date**

* : Source : <http://www.maitresrestaurateurs.com/>

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Conclusion

A date, les restaurateurs ont dans l'ensemble respecté les engagements pris lors du Contrat d'Avenir :

- L'analyse de l'IPC restauration, mis au regard de l'IPC de l'ensemble de l'économie, révèle bien une baisse des prix proche de l'objectif des -3% fixé dans le Contrat d'Avenir
- Côté emploi, le secteur CHR a créé sur 2 ans (du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2011) 58 000 emplois salariés, soit une hausse bien supérieure à la tendance structurelle des +15 000 emplois nets par an de la restauration
- Sur le plan social, des avancées importantes sont à noter : augmentation de la grille des salaires, octroi de 2 jours fériés supplémentaires, création d'une mutuelle frais de santé obligatoire reposant sur une participation paritaire employeur / salarié, etc ...

Toutefois, certains engagements restent à confirmer :

- **La création d'emplois en alternance**, afin d'honorer le nouvel objectif fixé dans l'Avenant au Contrat d'Avenir : +5 000 emplois en alternance par an sur 3 ans
- **Les efforts d'investissements de modernisation** avec notamment un recours accru aux prêts du Fonds de Modernisation de la Restauration

Sommaire

0	Préambule	2
1	Volet Emploi	4
2	Volet Social / Situation des salariés	8
3	Volet Prix	12
4	Volet Investissement	16
5	Conclusion	19
6	Annexes	21

Sources

	Sources de données
TVA	<ul style="list-style-type: none">• Données INSEE• Données Pôle Emploi• Données Fafih• Données DARES• Données Oséo• Données ACCOSS• Contrat d'avenir, Etats Généraux de la Restauration, 28 avril 2009• Avenant au contrat d'avenir, 28 avril 2011• Etude d'image « Regards Croisés sur la restauration », TNS Sofres, Mai 2010• Site internet « Maîtres Restaurateurs »

Fonds de
Modernisation
de la
restauration

Etude prospective de la filière restauration Partie III / IV

Modèle économique de la filière

Février 2012



EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes	26

Objectif du document : identifier l'impact d'une évolution de la TVA sur l'activité de la filière de restauration commerciale

- Nous vous présentons deux scénarios prospectifs à 5 ans

S1
Maintien du taux réduit
à 7 %

S2
Retour au taux normal
à 19,6 %



Remarque : au yeux du consommateur, qui raisonne en prix TTC, une variation de la TVA est identique à une variation d'autres postes de coûts : le consommateur n'en ressent l'impact que si le restaurateur fait varier son prix de vente final (nous ne prenons pas en considération les variations en qualité ou en quantité servie)

Ainsi, nous considérons qu'une hausse des coûts en lieu et place de la TVA présente des scénarios identiques

Synthèse des scénarios

La filière connaît une hausse de ses coûts plus importante que la moyenne des autres activités de service.

Pour maintenir ses marges, elle doit accroître ses prix souvent plus fortement que l'indice général des prix : tandis qu'il a été multiplié par 8,7 de 1960 à 2005, celui de la restauration a été multiplié par 17, soit deux fois plus.

De leur côté, les ménages français sont très sensibles à la hausse des prix dans la restauration, avec une élasticité de la demande au prix de -1*. Ils ne souhaitent pas augmenter la part de leur budget de consommation dédié à la restauration (environ 5,6%). Ainsi, l'arbitrage sur leur budget de restauration dépend en majorité de l'évolution de leur pouvoir d'achat en restauration, c'est-à-dire du delta entre la hausse de leur revenu et la hausse des prix de la restauration.

Avec une inflation en restauration proche ou supérieure à la hausse de leur revenus, les ménages stabilisent voire restreignent leur consommation en volume. Ainsi, la légère augmentation de la croissance en volume constatée dans la restauration provient surtout de la hausse du nombre de foyers et du dynamisme touristique.**

La tendance est donc à la stagnation voire à la diminution du budget de restauration par ménage, compensée par un tourisme actif et une croissance du nombre de foyers. La croissance en valeur de l'activité provient pour sa part majoritairement de la hausse des prix.

Or, conscients du risque d'une stratégie purement basée sur les prix, sans amélioration qualitative (réelle ou perçue), nous nous questionnons sur la viabilité à long terme de cette politique dans un contexte économique atone.

L'enjeu proche est de lancer des démarches d'optimisation de coûts, de proposer des offres qui redynamisent la demande en volume, et ainsi de gagner en rentabilité sans uniquement augmenter les prix.

* Elasticité prix de -1 : lorsque les prix augmentent de 10%, la demande en volume baisse de 10% - à revenu identique

** : Croissance en volume : nombre de repas * ticket moyen hors inflation

Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes	26

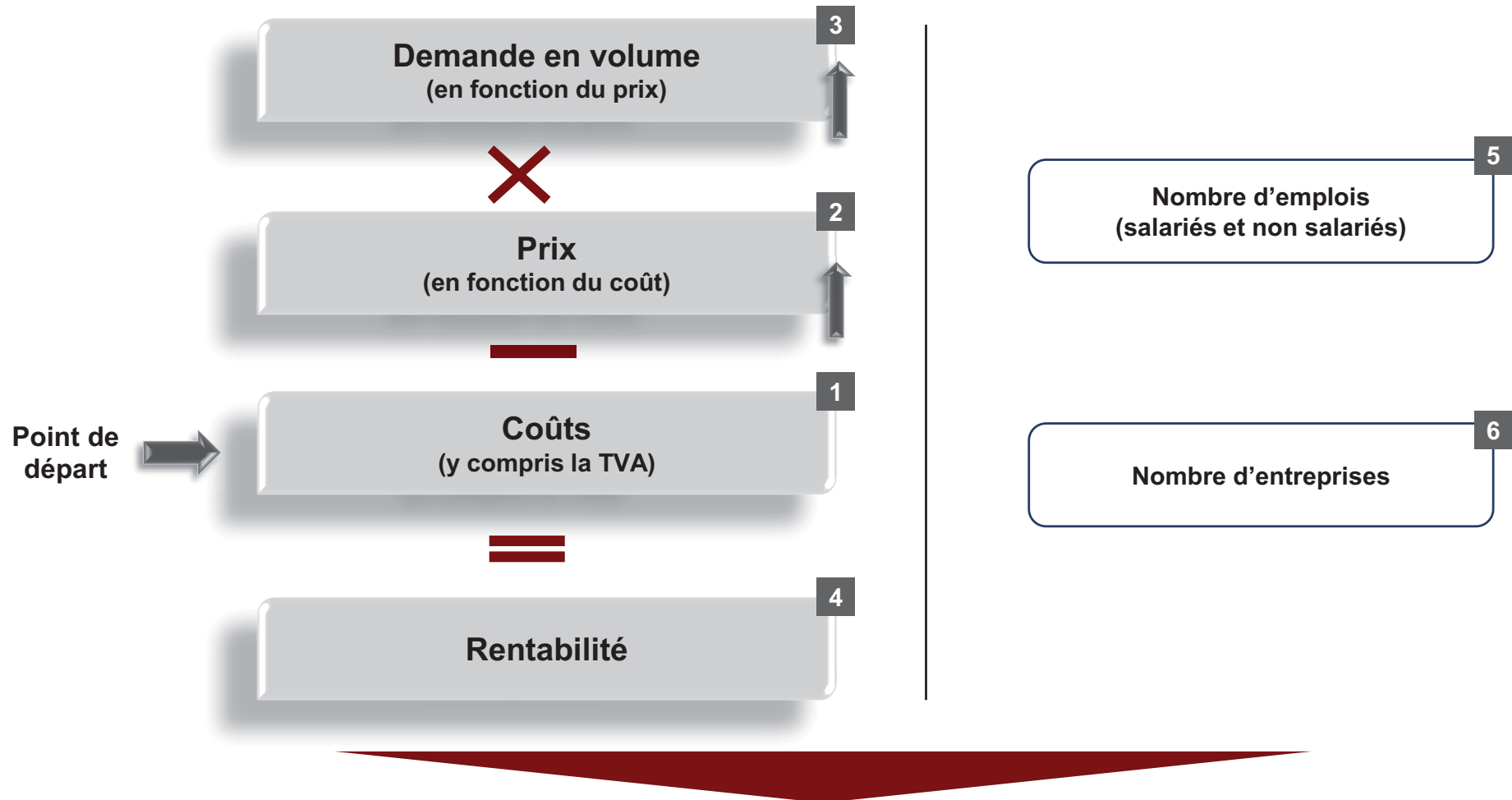
Préambule sur la construction du modèle

- **Les données utilisées dans ce modèle proviennent de deux sources :**
 - En stock, les données INSEE
 - En prospectif, les hypothèses basées sur un historique et / ou un benchmark et / ou des mégatendances, réalisées et / ou analysées par Eurogroup Consulting

- **Le modèle a été éclaté par taille d'entreprises, selon le nombre de salariés (cette répartition par effectifs est celle proposée par l'INSEE)**
 - 0 à 9 salariés
 - 10 à 19
 - 20 à 249
 - > 250

- **Le modèle n'a pas pu être éclaté par segment : l'INSEE ne disposant pas de données aussi fines**

Mécanisme du modèle : les six fonctions économiques retenues



Si la TVA augmente, quel est l'impact sur les prix, la demande, la rentabilité, l'emploi et le solde net d'entreprises ?

Préambule sur les hypothèses retenues

- **Le mécanisme du modèle repose sur deux variables :**
 - Des hypothèses dites « figées »
 - Des hypothèses dites « variables »

- **Les hypothèses figées :**
 - Evolution des coûts par poste, basée sur du tendanciel
 - Croissance du revenu disponible brut moyen par ménage, basée sur du tendanciel
 - Croissance du nombre de touristes en France / montant des dépenses par touriste / part de la restauration dans les dépenses touristiques, basée sur l'INSEE
 - Evolution du nombre de ménages en France, basée sur l'INSEE

- **Les hypothèses pouvant être amenées à varier :**
 - Répercussion de l'évolution des coûts sur les prix (soit l'objectif de taux de marge)
 - Sensibilité de la demande au prix
 - Sensibilité du revenu à la demande
 - Ratio du chiffre d'affaires / employé salarié

Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes	26





Les hypothèses retenues sur l'évolution des coûts par poste de charge

- Matière première, marchandises, approvisionnement | ➤ + 2 %
- Salaire / traitement / charge sociale | ➤ + 2,7 % par salarié
- Achats et charges externes | ➤ + 4 %
- Impôts, taxes et charges assimilées | ➤ + 2 %
- Dotation aux amortissements | ➤ + 2 %
- Autres charges d'exploitation | ➤ 0 %

Les hypothèses retenues sur d'adaptation des prix à la hausse des coûts

- **Nous prenons l'hypothèse que, sur le long terme, les restaurants font évoluer leur prix pour garantir un taux de rentabilité « pérenne » :**
 - Afin de pouvoir se payer correctement
 - Afin de pouvoir réaliser les investissements nécessaires : rénovation en salle, équipement cuisine, etc.

- **Ce taux de rentabilité dépend sensiblement de la taille de l'entreprises, du fait de trois facteurs :**
 - Une stratégie différente selon la taille : valeur ou volume
 - Une structure de coûts différente
 - Une capacité plus ou moins forte d'optimisation des coûts selon la taille

- **Nous estimons un taux de rentabilité différent selon la taille de l'entreprise, vers lequel les entreprises doivent tendre, avec une moyenne de 7%**
 - 0 à 9 salariés :  15%
 - 10 à 19 :  7 %
 - 20 à 249 :  6%
 - > 250 :  5%



Remarque : nous sommes conscients qu'à court terme les entreprises peuvent « survivre » avec un taux de rentabilité plus faible, mais avec peu d'investissements et des rémunérations faibles chez les détenteurs du capital

Les hypothèses retenues sur la sensibilité de la demande

Les trois piliers de la demande

1. La consommation de restauration commerciale par foyer (y.c. tourisme dit « interne »)
2. Le nombre de foyers supplémentaires / an
3. L'augmentation annuelle du chiffre d'affaires généré par les touristes « internationaux »



Nos hypothèses prospectives

- Elasticité de la demande au prix* : -1
- Elasticité du revenu à la demande** : + 0,4
- Hausse du revenu moyens brut disponible : + 2,5%

- + 230 000 foyers par an, soit + 1,24%

- + 90 M€ par an, réparti par taille de restaurant en % de leur CA de 2009, soit :
 - 0 à 9 sal. ➤ 62% - 55,5 M€
 - 10 à 19 sal. ➤ 11% - 10 M€
 - 20 à 249 sal. ➤ 20% - 18 M€
 - > 250 sal. ➤ 7% - 6,5 M€

* Lorsque les prix augmentent de 10%, la demande –nombre de repas x ticket moyen - baisse de 10%, toute chose égale par ailleurs

** Lorsque les revenus augmentent de 10%, la demande –nombre de repas x ticket moyen – augmente de 4%, toute chose égale par ailleurs

Les hypothèses retenues sur l'emploi (salarié & non salarié)

■ La croissance de l'emploi dans la filière *peut dépendre de cinq critères*

1. Croissance du CA en volume* (→ impact sur le besoin en main d'œuvre pour raison « capacitaire »)
2. Evolution des habitudes de consommation et des attentes clients (→ impact sur le besoin en main d'œuvre au niveau quantitatif et qualitatif)
3. Croissance du CA en valeur (→ capacité à la payer : évolution sur le besoin)
4. Evolution du CA en valeur / employé (→ productivité du secteur : évolution sur les besoins)
5. Evolution du solde net d'entreprises (→ emploi non salarié)

■ Pour mesurer l'impact sur l'emploi, nous retenons des hypothèses sur deux critères :

- L'évolution annuelle du chiffre d'affaires en valeur : fournie par le modèle
- Le CA en valeur par employé et taille d'entreprises, selon les données INSEE 2009 (en ETP)

- 0 à 9 salariés : ► 78 K€
- 10 à 19 : ► 84 K€
- 20 à 249 : ► 96K€
- > 250 : ► 86K€



Remarque : nous nous projetons sur une logique à long terme, et sommes conscients que sur le court terme, ce ratio présente une plus grande flexibilité

* CA en volume : nombre de repas x ticket moyen, hors inflation dans la restauration

Les hypothèses retenues sur le solde net d'entreprise

- Nous estimons que le solde net d'entreprises est lié au ratio de rentabilité suivant :

Résultat courant avant impôt / entreprise

- Par taille d'entreprises, nous avons déterminé un taux de rentabilité « pérenne », qui est la moyenne entre l'année 2009, année difficile, et 2010, année où les entreprises ont pu rétablir une situation « normale »
 - 0 à 9 salariés : ► 15 K€
 - 10 à 19 : ► 20 K€
 - 20 à 249 : ► 100 K€
 - > 250 : ► N/A (trop peu d'entreprises pour être un ensemble représentatif)



Remarque : nous nous projetons sur une logique à long terme, et sommes conscients que sur le court terme, ce ratio présente une plus grande flexibilité

Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes	26

Notre conclusion – dans un contexte de crise

- **Les deux hypothèses majeures retenues dans le modèle :**
 1. Une hausse annuelle des coûts de 2,8%
 2. Une hausse annuelle du revenu des ménages de 2,5%

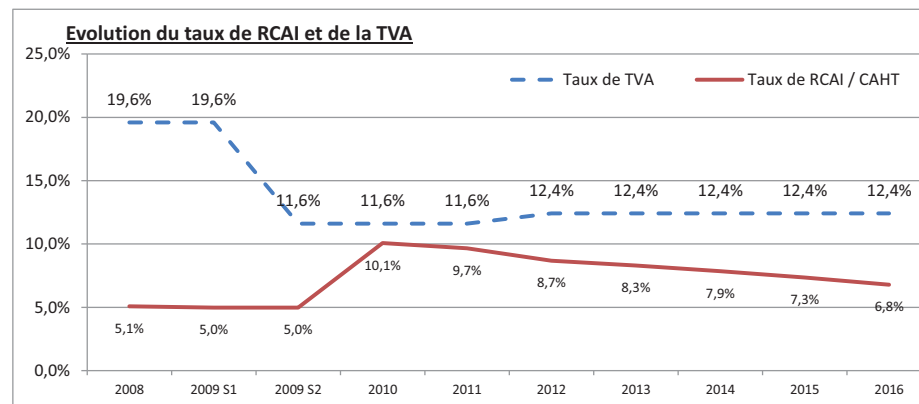
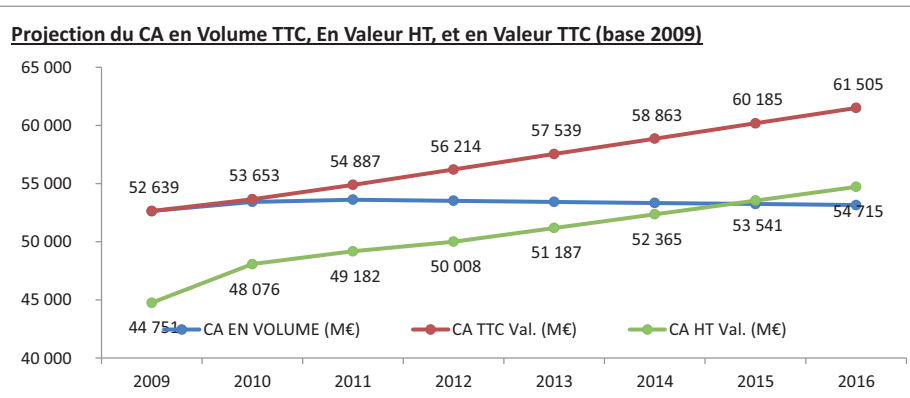
- **Les deux projections de répercussion annuelle des prix, avec une TVA 7%**
 1. Hausse annuelle des prix de 2,5% (idem que la hausse des revenus)
 2. Hausse annuelle des prix de 3,2% (pour assurer un taux de rentabilité « pérenne » d'environ 7% sur 5 ans)

- **Rappel des conclusions théoriques**
 - Lorsque la hausse des prix est supérieure à la hausse du revenu, la restauration commerciale voit son activité en volume diminuer. Elle n'arrive pas à répercuter cette hausse des prix sans en affecter le comportement du consommateur.
 - La restauration commerciale voit sa rentabilité diminuer, sauf à accroître alors très fortement son prix de vente : le nombre de repas serait en forte baisse, mais compensé par un ticket moyen en hausse

- **Les conclusions du modèle sur une taxe à 7%**
 - Si la filière augmente légèrement ses prix et ne répercute pas toute la hausse des coûts, elle verra les ventes en volume par ménage légèrement baisser, mais pourra compter sur le dynamisme touristique et la hausse du nombre de foyers pour combler ce « gap ». L'emploi est maintenu. Elle voit en revanche sa rentabilité diminuer, avec un impact sur la création d'entreprises, légèrement en baisse

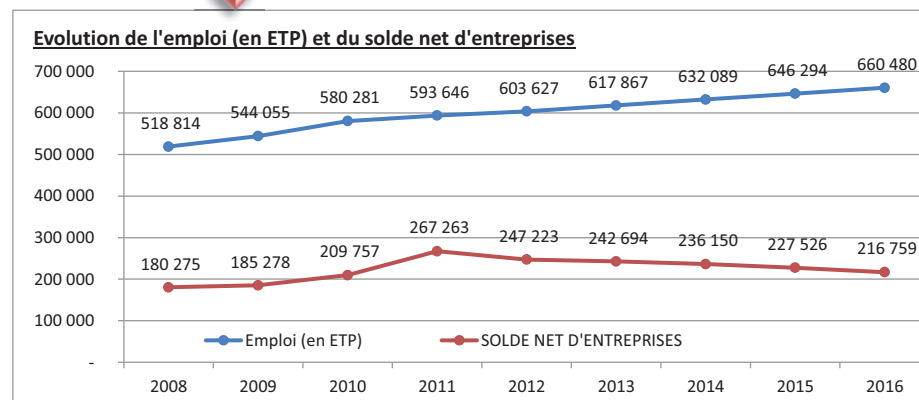
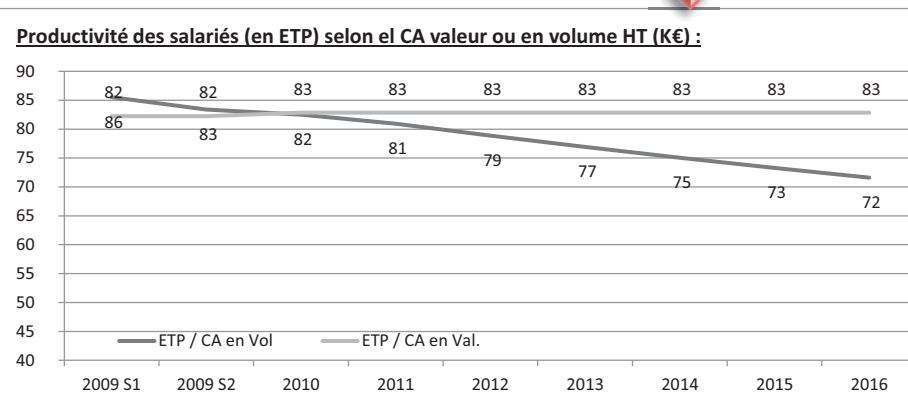
 - La filière peut se laisser tenter par une hausse plus forte de ses prix (+ 3,2% par an) pour conserver sa marge. Dans ce cas, elle doit s'attendre à une baisse plus importante de ses volumes vendus, entraînant une baisse de la productivité de l'emploi, calée sur le CA HT, qui pourrait impacter celui-ci à long terme

La restauration augmente ses prix de 2,5%, à hauteur de la hausse du revenu moyen des ménages



Les hypothèses clés : hausse des prix au niveau des coûts

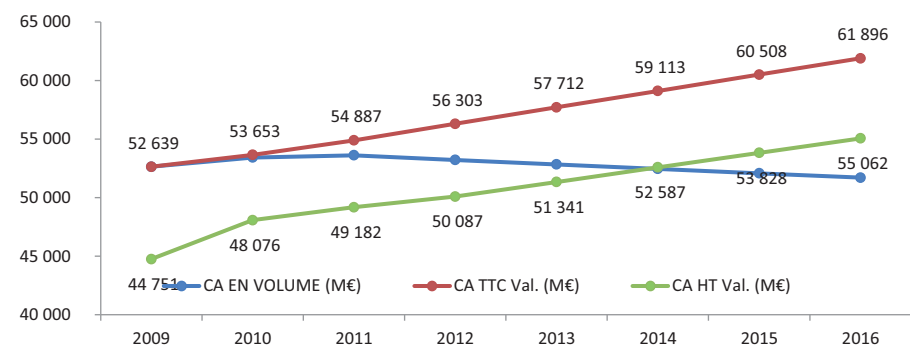
Hausse des revenus	2,5%
Hausse des coûts	2,8%
Hausse des prix	2,5%



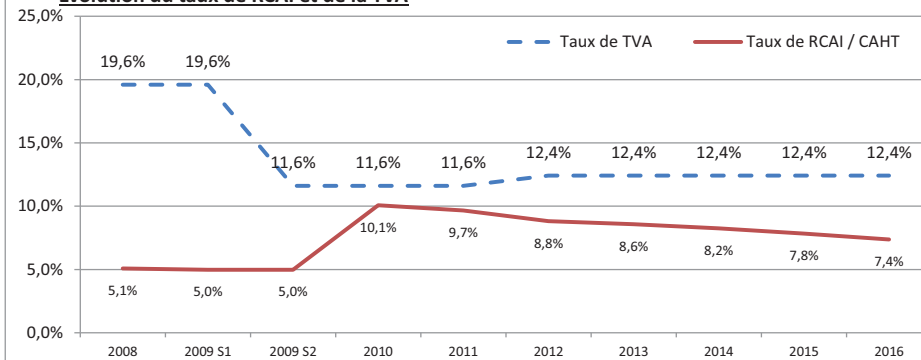
Une diminution du CA en volume, une diminution du taux de rentabilité, une diminution du nombre d'entreprises (sous condition que son nombre est fonction de la rentabilité), un maintien de l'emploi (sous condition qu'il soit corrélé au CA en valeur), une diminution de la productivité de la main d'oeuvre

La restauration répercute la hausse des prix (+ 3,2%), afin de maintenir un taux de rentabilité « pérenne » (environ 7% en tendanciel)

Projection du CA en Volume TTC, En Valeur HT, et en Valeur TTC (base 2009)



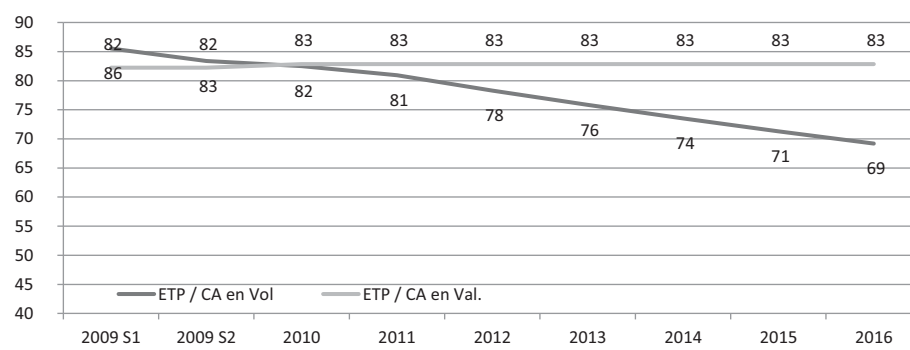
Evolution du taux de RCAI et de la TVA



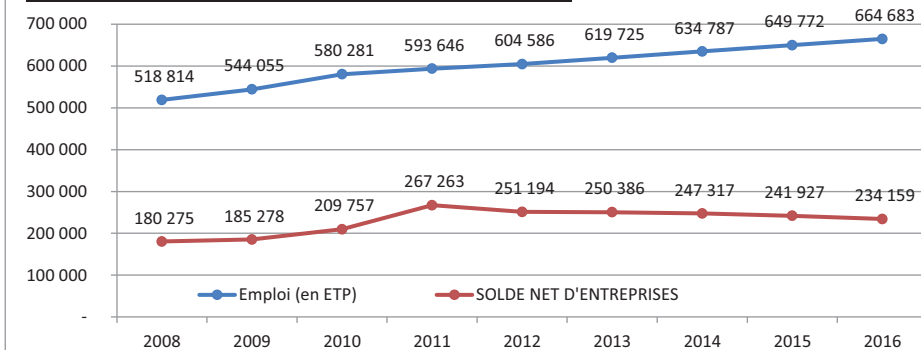
Les hypothèses clés : hausse des pour maintenir la rentabilité

Hausse des revenus	2,5%
Hausse des coûts	2,8%
Hausse des prix	3,2%

Productivité des salariés (en ETP) selon el CA valeur ou en volume HT (K€) :



Evolution de l'emploi (en ETP) et du solde net d'entreprises



Un maintien de la rentabilité, une hausse du nombre d'entreprises, mais une baisse assez sensible de la consommation en volume, et un risque fort sur l'emploi, du fait d'une baisse de productivité

Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes	26

Notre conclusion – dans un contexte de crise

- **Les hypothèses majeures, en tenant compte de la situation économique actuelle**
 - Un passage de la TVA à 19,6 %, sans aide financière de l'Etat, comme celle donnée avant le passage de la TVA de 19,6 % à 5,5 %, dès 2013, et une TVA à 7% en 2012
 - Un maintien des évolutions salariales et sociales obtenues grâce au Contrat d'Avenir
 - Une hausse annuelle des coûts de 2,8 %
 - Une hausse des revenus de 2,5 %

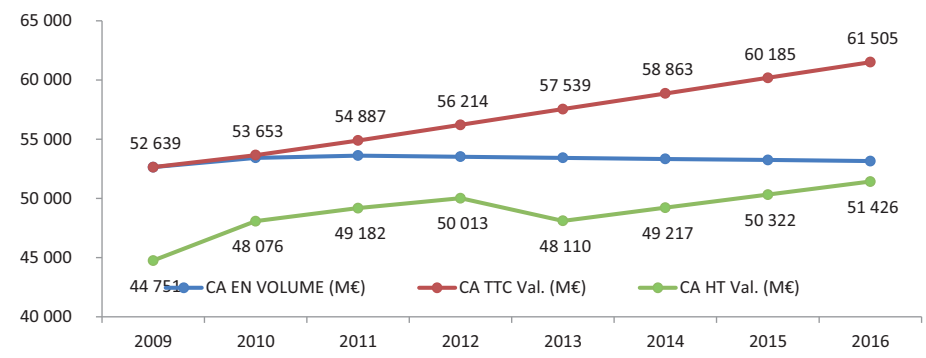
 - **Les deux projections de répercussion annuelle des prix, avec une TVA à 19,6%**
 1. Hausse annuelle des prix de 2,5 % (idem que la hausse des revenus)
 2. Hausse annuelle des prix de 11 % (pour assurer un taux de rentabilité « pérenne » d'environ 7% sur 5 ans).

 - **Rappel des conclusions théoriques**
 - Lorsque la hausse des prix est supérieure à la hausse du revenu, la restauration commerciale voit son activité en volume diminuer. Elle n'arrive pas à répercuter cette hausse des prix sans en affecter le comportement du consommateur.
 - La restauration commerciale voit sa rentabilité diminuer, sauf à accroître alors très fortement son prix de vente : le nombre de repas serait en forte baisse, mais compensé par un ticket moyen en hausse

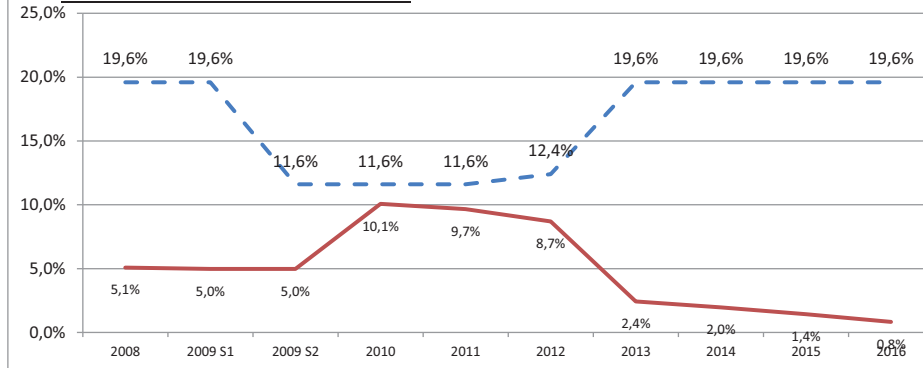
 - **Les conclusions du modèle sur une taxe à 19,6% : deux scénarios extrêmes**
 - Une faible répercussion sur les prix, assurant une croissance des volumes, mais une chute de la rentabilité, qui ne fournit pas les conditions d'une croissance pérenne de la filière, avec une forte sinistralité, moins d'entreprises, et à terme une chute de l'emploi ou une paupérisation de l'emploi (autant de demande, mais moins de moyens pour assurer l'intégration et l'ascension sociale)
 - Une forte répercussion sur les prix, assurant une bonne rentabilité, mais modifiant complètement les attitudes de consommation : une baisse de la demande en volume, une restauration davantage dédiée aux CSP plus fortunées, dans une logique de « plaisir » que de « nécessité ». Une nécessaire adaptation de l'offre aux attentes des consommateurs, sous peine de disparaître, une concurrence dans un environnement où la notion d'avantage compétitif prend tout son sens.
- ➔ **Un scénario d' « entre deux » serait certainement la réaction de la filière à une hausse de TVA à 19,6%**

La restauration augmente ses prix de 2,5%, à hauteur de la hausse du revenu moyen des ménages

Projection du CA en Volume TTC, En Valeur HT, et en Valeur TTC (base 2009)



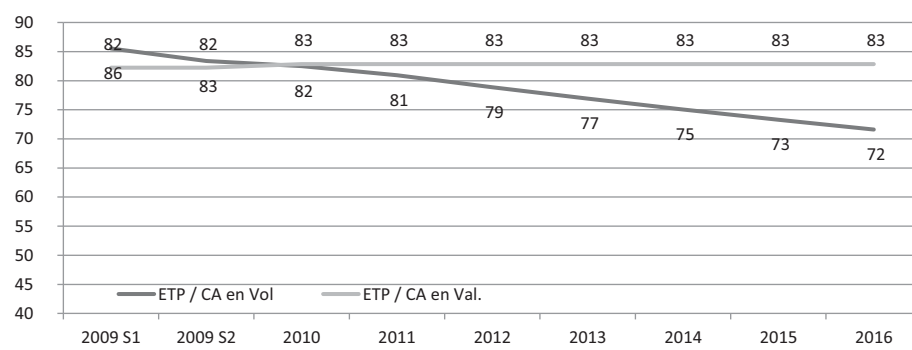
Evolution du taux de RCAI et de la TVA



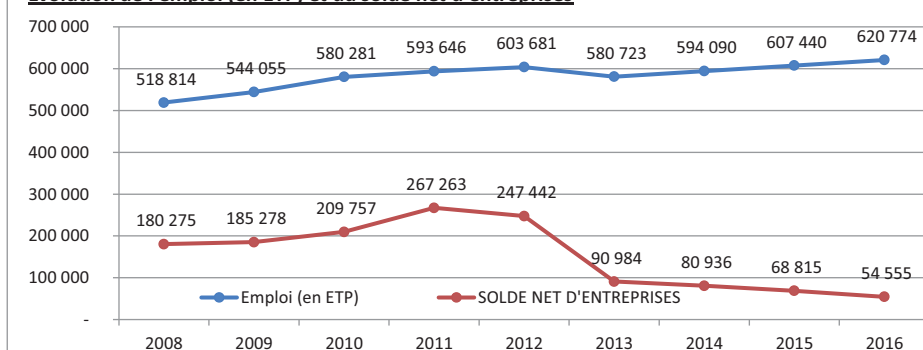
Les hypothèses clés : hausse des prix au niveau des coûts

Hausse des revenus	2,5%
Hausse des coûts	2,8%
Hausse des prix	2,5%

Productivité des salariés (en ETP) selon el CA valeur ou en volume HT (K€) :

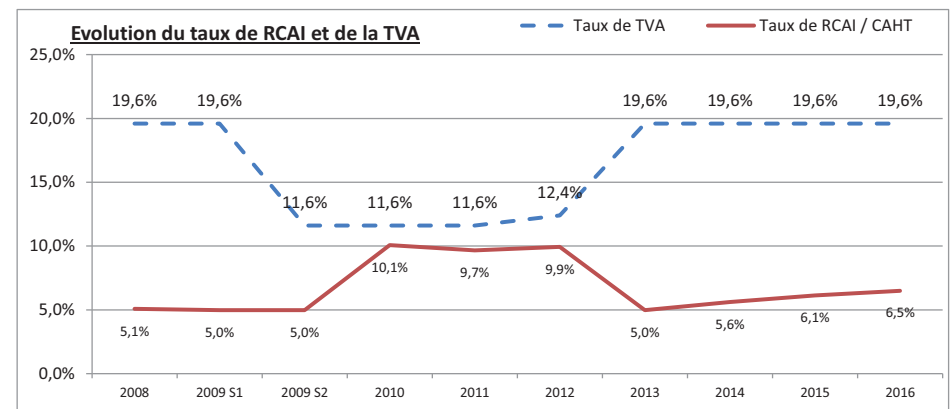
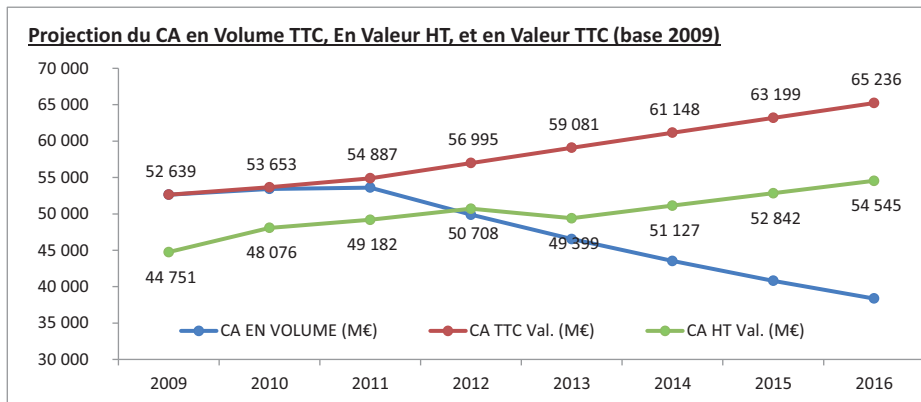


Evolution de l'emploi (en ETP) et du solde net d'entreprises



Une baisse forte de la rentabilité, avec des impacts sur la sinistralité, la création d'entreprises et le maillage du territoire par la restauration. Une consommation et des emplois préservés.... jusqu'à une certaine mesure ...

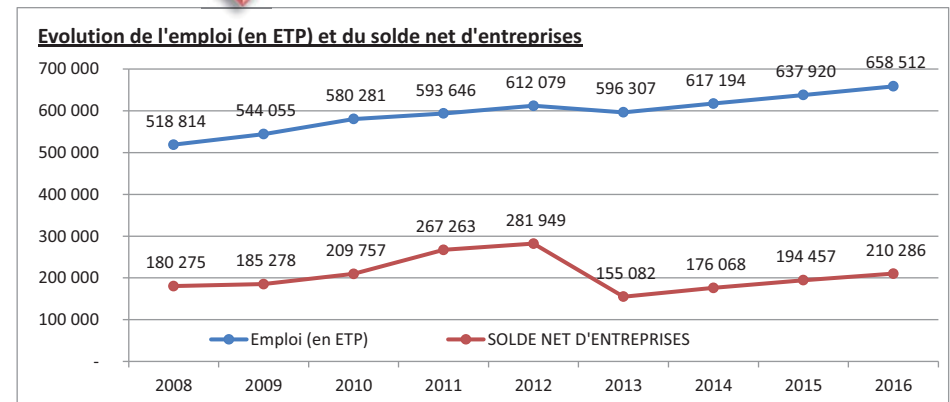
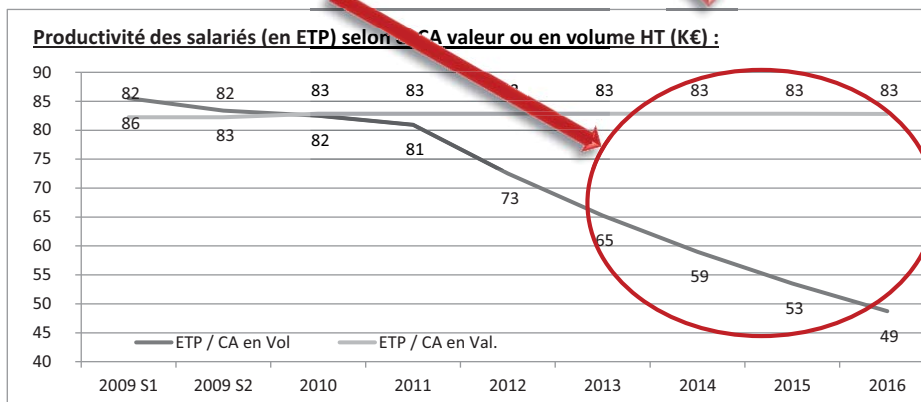
La restauration répercute la hausse des prix (+ 11%), afin de maintenir un taux de rentabilité moyen « pérenne » (environ 7% en tendanciel)



Un décrochage de productivité qui mettrait en péril l'emploi, sauf si la filière joue sur du qualitatif (amélioration forte du service par plus d'employés / CA)

Les hypothèses clés : hausse des pour maintenir la rentabilité

Hausse des revenus	2,5%
Hausse des coûts	2,8%
Hausse des prix	11 %



Une complète révolution dans le monde de la restauration, avec une chute de la demande en volume, certainement une évolution des attitudes de consommation, et une filière qui se porte bien, mais moins nombreuse en termes d'entreprises : vers une montée en gamme de la restauration ?

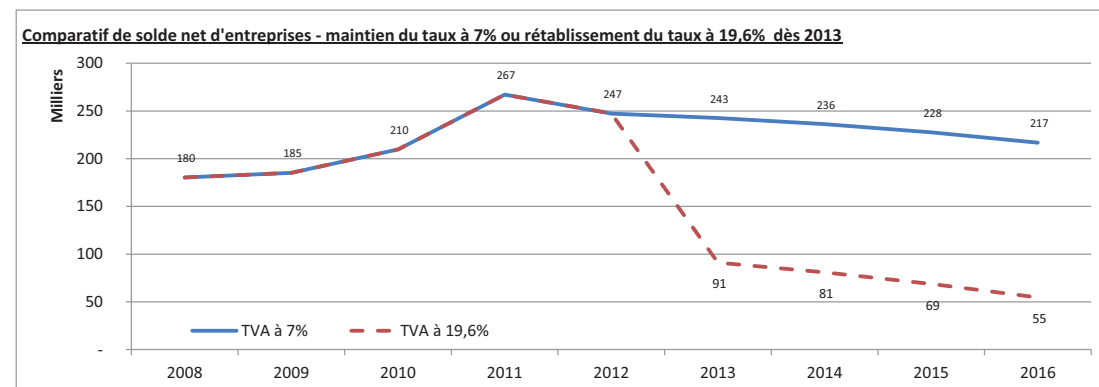
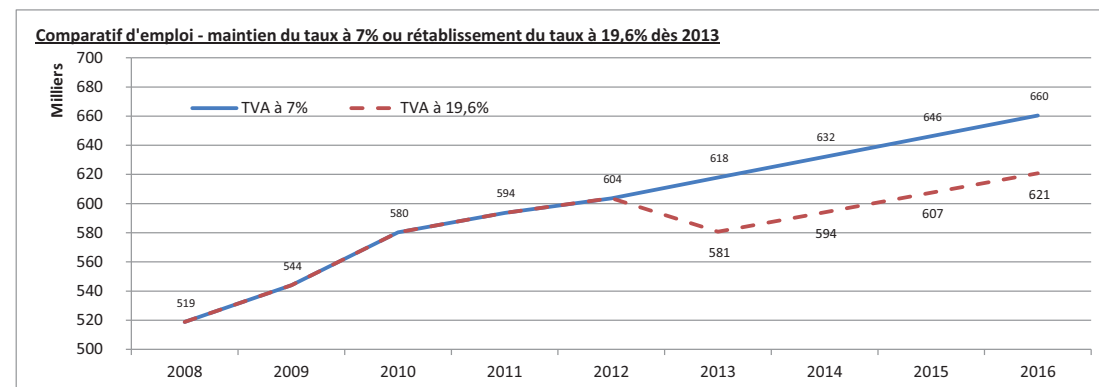
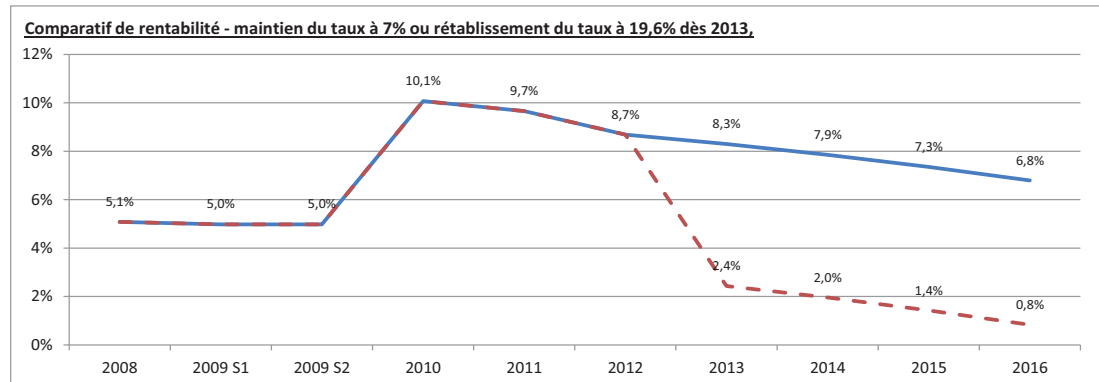
Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes	26

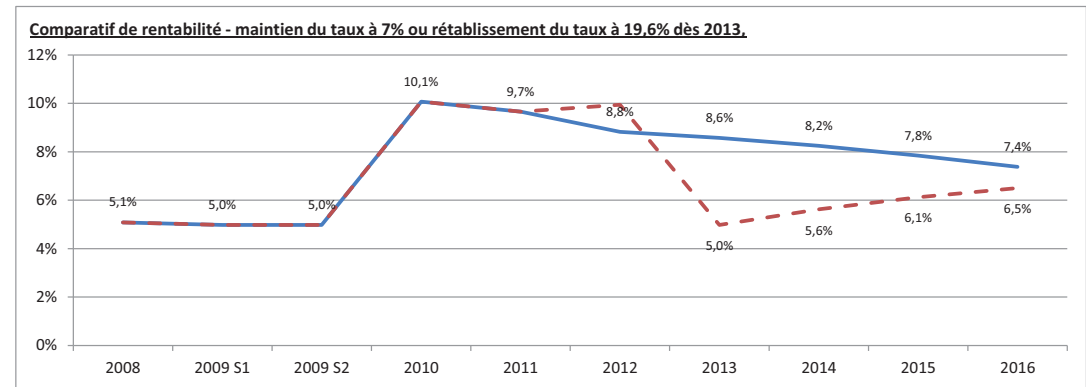
La restauration augmente ses prix de 2,5%, à hauteur de la hausse du revenu moyen des ménages

Les hypothèses clés : hausse des prix au niveau des coûts

Hausse des revenus	2,5%
Hausse des coûts	2,8%
Hausse des prix	2,5 %

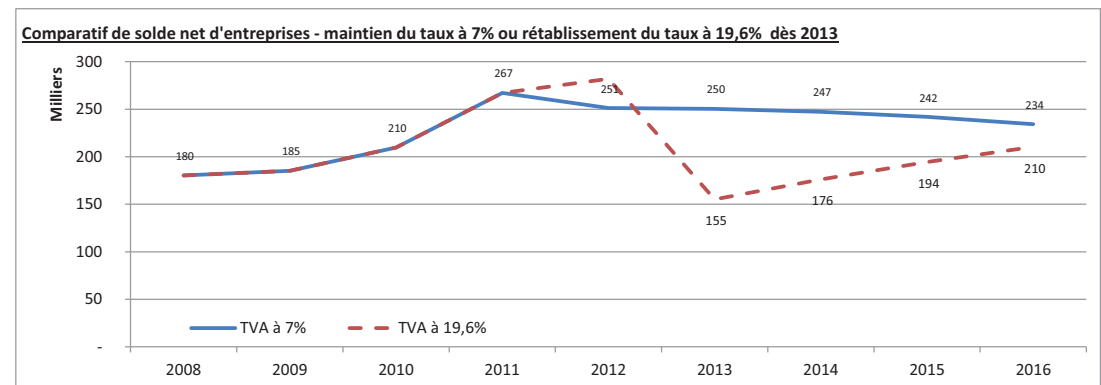
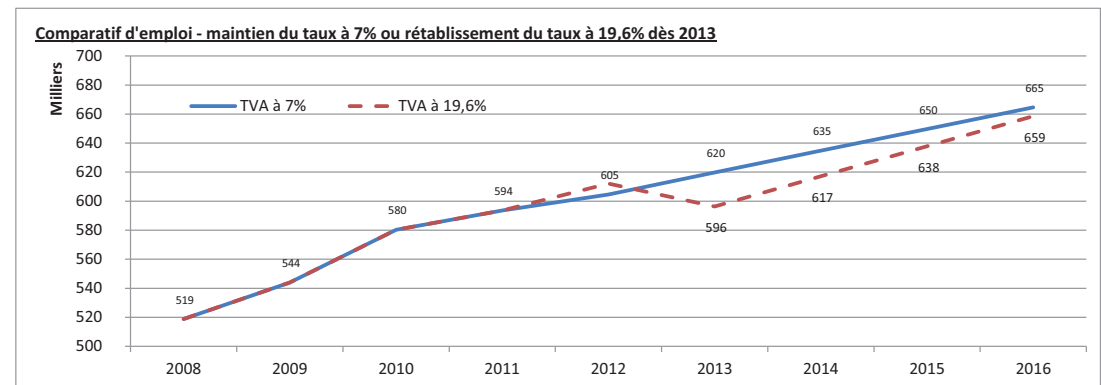


La restauration répercute la hausse des prix afin de maintenir un taux de rentabilité acceptable (environ 7%)



Les hypothèses clés : hausse des pour maintenir la rentabilité

Hausse des revenus	2,5%
Hausse des coûts	2,8%
Hausse des prix en cas de maintien du taux à 7%	3,2%
Hausse des prix en cas de rétablissement du taux à 19,6%	11 %



Sommaire

0	Objectif du document et synthèse	2
1	Structure du modèle	5
2	Les hypothèses retenues (hors évolution de la TVA)	9
3	Scénario maintien de la TVA à 7%	15
4	Scénario hausse de la TVA à 19,6 %	19
5	Synthèse comparative des scénarios	23
6	Annexes <ul style="list-style-type: none">- Annexe 1 : Chantier Coûts / Chantier Evolution de prix / Chantier Demande / Chantier Emploi- Annexe 2 : Perspective économique- Annexe 3 : Croissance en volume par segment depuis 1995- Annexe 4 : Evolution des principaux paramètres économiques depuis 1960- Annexe 5 : Concept d'élasticité (Prix / Demande – Revenu / Demande)	26

1

Annexe 1 - Chantier Coûts

Structure des coûts de la restauration* en 2009

Structure des coûts et impacts sur le résultat Courant Avant Impôt

Remarque : par soucis de lisibilité, ce tableau ne présente pas les revenus exceptionnels, qui doivent être ajoutés au CA pour mesurer le RCAI

	0 à 9 salariés		10 à 19 salariés		20 à 249 salariés		250 salariés et plus		TOTAL	
Chiffre d'affaires HT (K€)	27 685 741	% CA HT	4 999 848	% CA HT	8 833 465	% CA HT	3 232 263	% CA HT	44 751 317	% CA HT
Matière première & marchandises	7 839 598	28%	1 506 081	30%	2 447 924	28%	903 267	28%	12 696 870	28%
Autres achats et charges externes	7 437 475	27%	1 091 952	22%	2 325 494	26%	912 799	28%	11 767 720	26%
Impôts, taxes, versements assimilés	633 748	2%	123 928	2%	210 300	2%	89 154	3%	1 057 130	2%
Main d'œuvre	8 769 211	32%	2 022 330	40%	3 021 513	34%	1 186 423	37%	14 999 477	34%
Dotations aux amortissements	1 137 501	4%	184 740	4%	279 593	3%	151 324	5%	1 753 158	4%
Autres charges d'exploitation	204 628	1%	71 286	1%	482 802	5%	167 150	5%	925 866	2%
Total Charges	26 022 161	94%	5 000 317	100%	8 767 626	99%	3 410 117	106%	43 200 221	97%
Résultat courant avant impôt	1 936 815	7%	83 094	2%	270 167	3%	-61 477	-2%	2 228 599	5%

Source : données INSEE – Analyse Eurogroup Consulting

* restauration commerciale, bar, brasserie, café, hors traiteur



Les charges de main d'œuvre sont le plus gros poste : 34% du CA HT (avec 8% de charges sociales, cf. annexes)



L'écart de rentabilité entre petits et grands restaurants provient du poste « Autres Charges d'exploitation », soulignant une structure de coûts différente

1

Annexe 1 - Chantier Coûts

Evolution des coûts par poste entre 2008 et 2009 en restauration *

Chiffre d'affaires HT (K€)	TOTAL 2009		TOTAL 2008		%
	44 751 317	% CA HT	43 950 960	% CA HT	% 08-09
Matière première & marchandises	12 696 870	28%	12 618 326	29%	1%
Achats de marchandises	995 515	2%	1 080 801	2%	
Variations de stocks de marchandises	35 342	0%	-9 467	0%	
Achats de matières premières, autres approvisionnements	11 702 632	26%	11 612 167	26%	
Variations de stocks (matières premières et approvisionnements)	-36 619	0%	-65 175	0%	
Autres achats et charges externes	11 767 720	26%	11 761 047	27%	0%
Impôts, taxes, versements assimilés	1 057 130	2%	1 058 891	2%	0%
Main d'œuvre	14 999 477	34%	14 495 035	33%	3%
Salaires et traitements	11 216 621	25%	10 809 457	25%	
Charges sociales	3 782 856	8%	3 685 578	8%	
Dotations aux amortissements	1 753 158	4%	1 682 542	4%	4%
Autres charges d'exploitation	925 866	2%	865 679	2%	7%
Total Charges	43 200 221	97%	35 828 015	82%	21%
Excédent brut d' exploitation	4 212 169	9%	4 155 952	9%	
Résultat d exploitation	2 681 957	6%	2 028 109	5%	
Résultat courant avant impôt	2 228 599	5%	2 148 098	5%	

Source : données INSEE – Analyse Eurogroup Consulting

* restauration commerciale, bar, brasserie, café, hors traiteur



Il ne nous est pas possible d'analyser les données pré-2008, du fait d'un changement de classification par l'INSEE en 2008, et d'une fiabilité limitée des données 2006 et 2007 que nous avons analysées (rapprochement des lignes du compte de résultat, qui ont évolué)

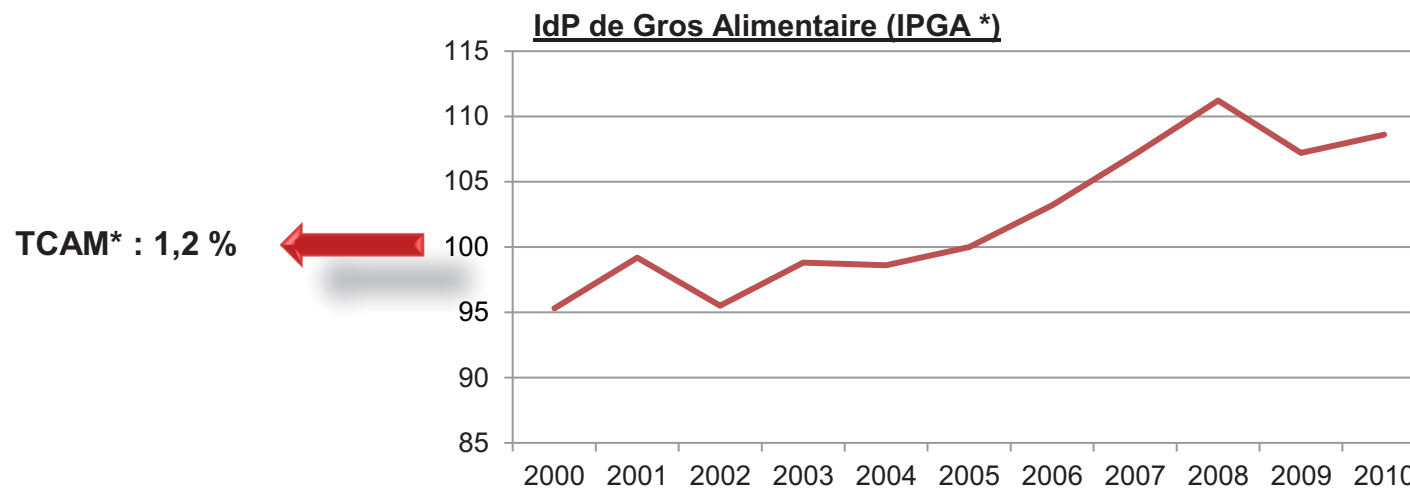


Enfin, 2010 n'est pas encore disponible

1

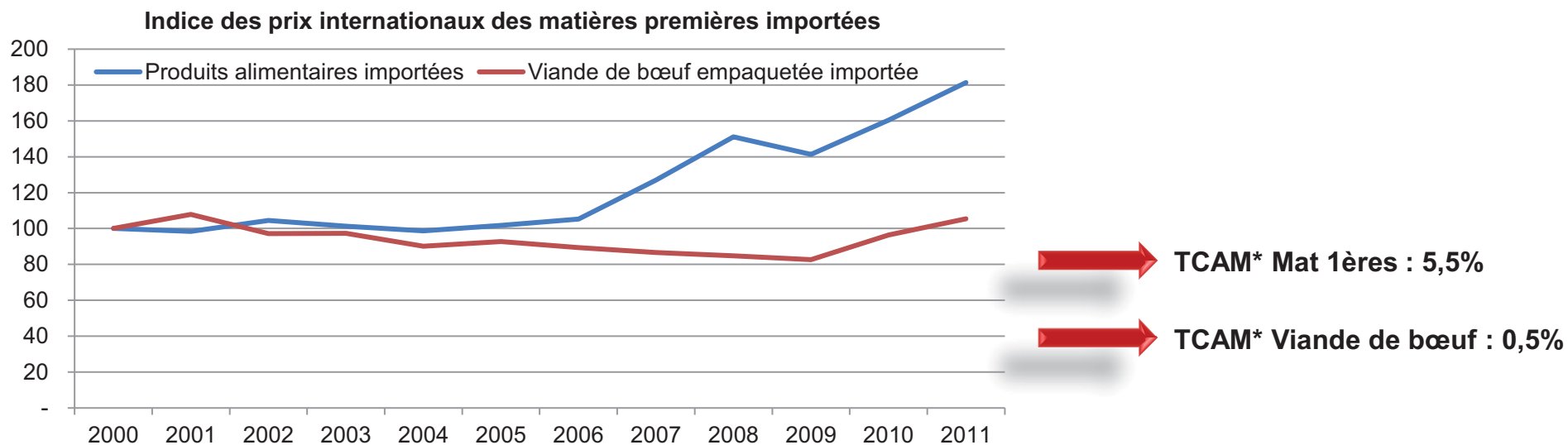
Annexe 1 - Chantier Coûts

Evolution des coûts – « Matière première & marchandises »



* IPGA : l'évolution des prix payés par les détaillants sur le marché de Paris-Rungis

Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

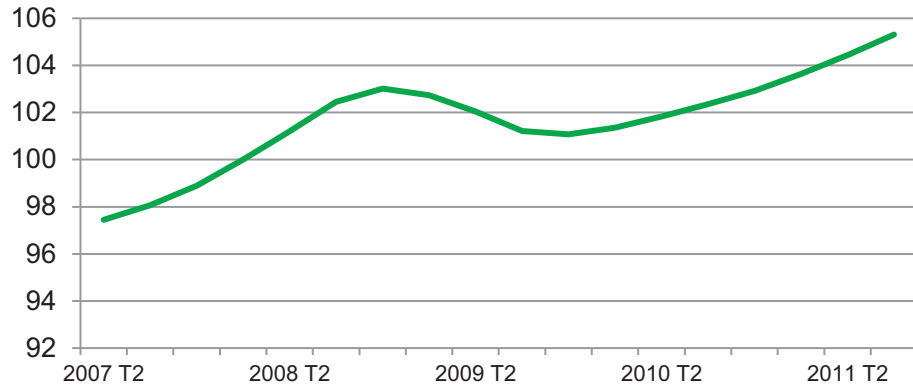
* TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

1

Annexe 1 - Chantier Coûts

Evolution des coûts par poste – « Autres charges et charges externes »

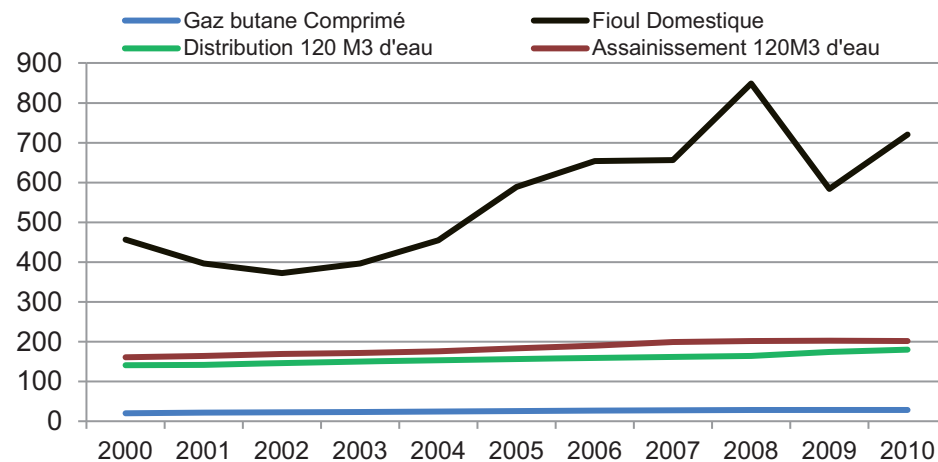
Indice des loyers commerciaux (base 100 en T1 2008) :



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

TCAM* Loyers Commerciaux depuis 2007 : 1,6%

IdP des postes de charge eau et énergie :



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

* TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

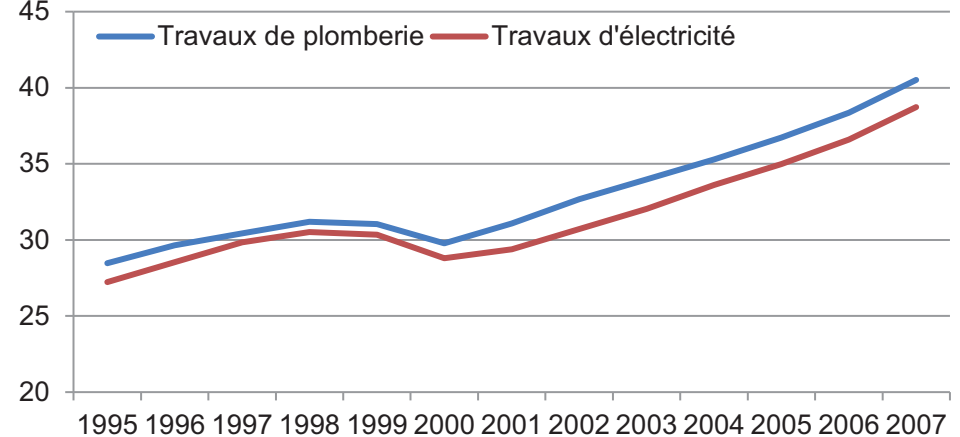
TCAM* Travaux
plomberie depuis 2000 :
4,5 %



TCAM* Travaux
d'électricité depuis 2000
: 4,5%



Prix moyen annuel de vente sur deux postes d'entretien maison



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

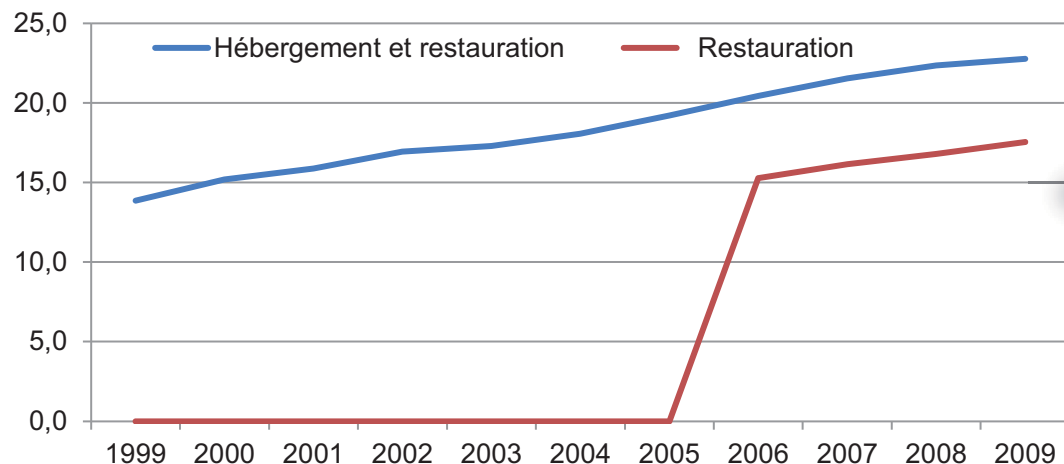
- TCAM* Assainissement de 120 M3 d'eau : 2,3%
- TCAM* distribution de 120 M3 d'eau: 2,5 %
- TCAM* Fioul Domestique: 6,2%
- TCAM* Gaz butane comprimé : 3,9%

1

Annexe 1 - Chantier Coûts

Evolution des coûts par poste – « Main d'œuvre »

Salaires et traitement bruts des salariés à prix courant (Mds) :

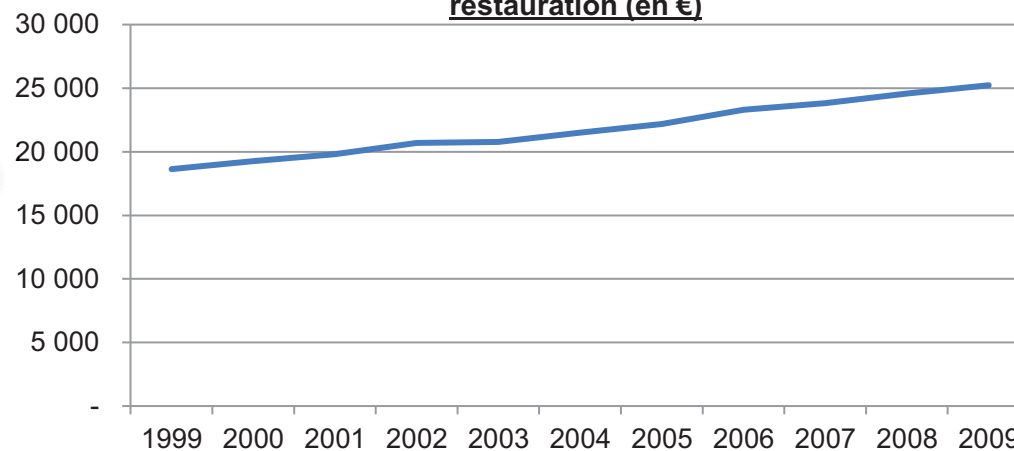


Source : Comptes nationaux - Base 2005, Insee – analyse Eurogroup Consulting

TCAM* Salaires et traitement pour la filière : 5,1%

TCAM* des salaires et traitement par salarié : 2,7%

Salaires et traitement / salariés (non ETP) dans l'Hôtellerie / restauration (en €)



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

* TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

2 Annexe 1 - Chantier Evolution des prix

Répercussion des coûts sur les prix de vente : maintien d'un taux de rentabilité « pérenne »

■ Historique de la rentabilité par taille d'entreprises

% du profit brut courant avant impôt

Taille d'entreprises	1994	2006	Moyenne entre 1994 et 2006)	Nombre d'entreprises en 2010	Moyenne Pondérée
0	24	16	20	87 610	15
1 ou 2	15	10	12,5	58 371	
3 à 9	7	6	6,5	29 185	
10 à 99	6	6	6		
> 100	4	6	5		

Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

■ Hypothèse de rentabilité cible par taille d'entreprises

Taille d'entreprises	Nombre d'entreprises en 2010	% du profit brut courant avant impôt
0 à 9 salariés	175166	15
10 à 19	4431	7
20 à 249	2834	6
> 250	35	5



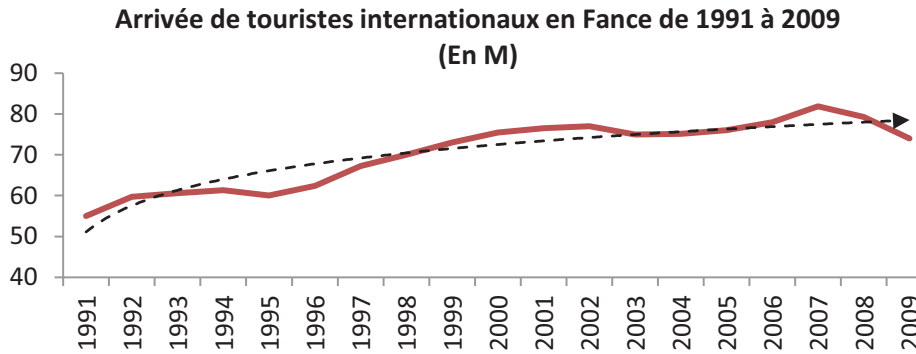
Remarque : nous sommes conscients qu'à court terme les entreprises peuvent « survivre » avec un taux de rentabilité plus faible, mais avec peu d'investissements et des rémunérations faibles chez les détenteurs du capital

Annexe 1 - Chantier Demande

Les leviers du tourisme et de la hausse du nombre de foyers

- La restauration tire profit de deux leviers : la hausse du nombre de foyers et le dynamisme touristique

Une hausse constante de l'activité touristique internationale

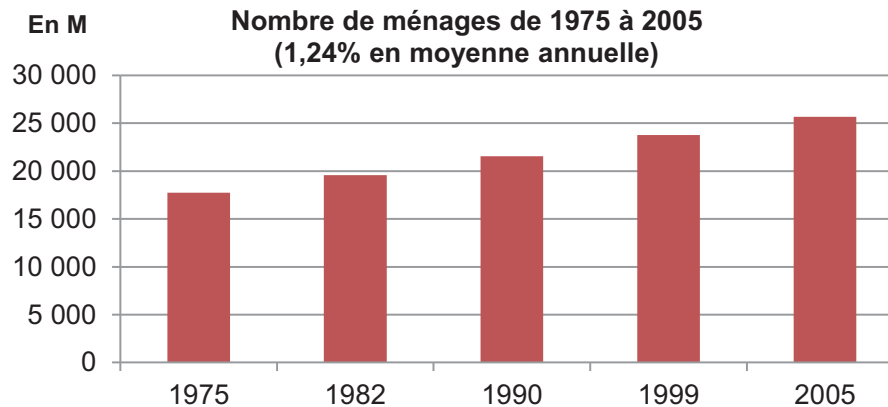


Le tourisme international en France a été de + 475 000 / an de 2000 à 2008, soit un TCAM de 0,7%

Source : Insee, Analyse Eurogroup Consulting

→ La restauration pèse pour 40% du CA du tourisme international (source : INSEE, Bureau de la Stratégie, de l'Evaluation et de la Recherche Direction du Tourisme) , soit 14 Mds € sur les 35,4 Mds € en 2009

Une hausse constante du nombre de foyers français



Le nombre de foyers a augmenté en moyenne de 1,24% par an depuis 1975

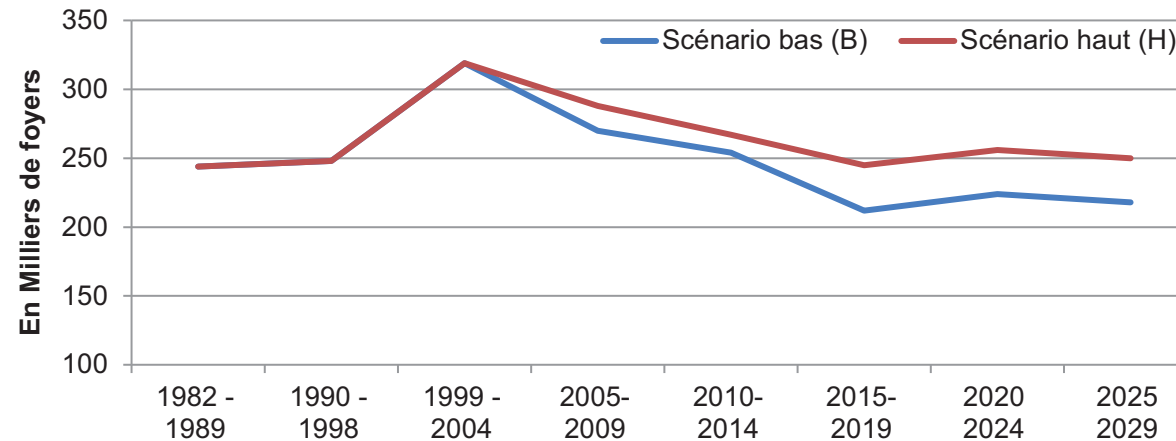
Source : Insee, Analyse Eurogroup Consulting

Annexe 1 - Chantier Demande

Projection de l'évolution du nombre de foyers et du dynamisme touristique

- Nous assistons à une évolution du nombre de foyers d'environ 1% par an sur les 15 prochaines années, soit une hausse de 220 à 250 mille ménages par an, du fait de la croissance de la population et de la déformation de la structure / âge

Estimation de la croissance annuelle du nombre de foyers jusqu'à 2030



Source : Insee, recensements de la population 1982 à 1999, enquête annuelle de recensement et projection - Analyse Eurogroup

- **Evolution des dépenses grâce au tourisme (en volume) :**

- En 2009 : 76,8 millions de touristes internationaux
- Recette globale : 35,4 Mds €
- Recette par touriste : 461 €
- Part de la restauration : 40%
- Croissance annuelle du nombre de touristes en France de 475 000
 - ➔ Nous estimons que le touriste acceptera l'évolution des prix dans la restauration, sans diminuer sa demande

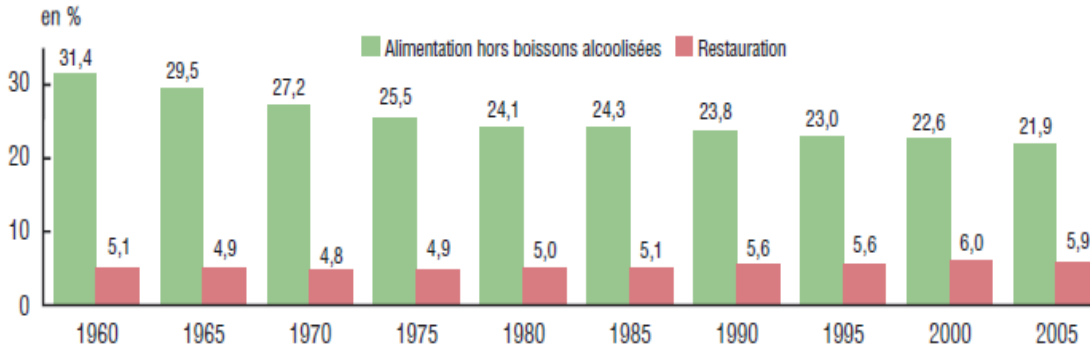
$$475\ 000 * 461 * (1+1,5\%) * 40\% = \underline{\underline{87,5\ M\text{€} / \text{an}}}$$

Annexe 1 - Chantier Demande

Analyse de la croissance en volume et en valeur de 1960 à 2005

- La part de l'alimentation hors domicile dans le budget des ménages français augmente peu depuis 1960

Evolution de la structure des dépenses de consommation de 1960 à 2005 :



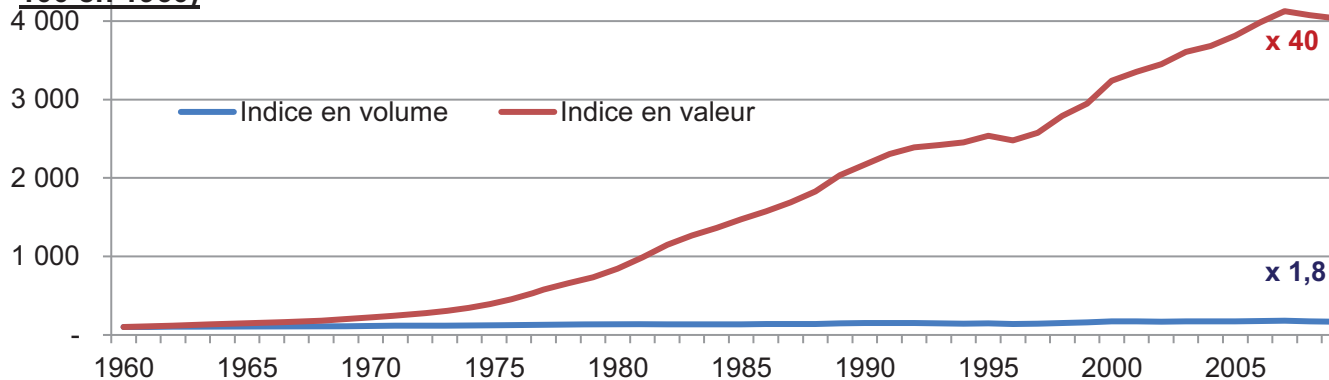
Source : Insee, comptes nationaux, base 2000.

→ De 1960 à 2005, la croissance de la part du budget dédiée à la restauration est limitée (de 5,1% à 5,9%), soit 15% en 45 ans

→ Remarque : ce ratio inclue aussi le tourisme international (méthode de la Comptabilité Nationale). Il est donc inférieur si l'on déduit les dépenses liées au tourisme international, qui, en outre, tirent ce budget vers le haut

- Structurellement, la performance de la filière passe globalement par la hausse des prix

Croissance des dépenses de consommation effective des ménages en volume et en valeur (indice base 100 en 1960)



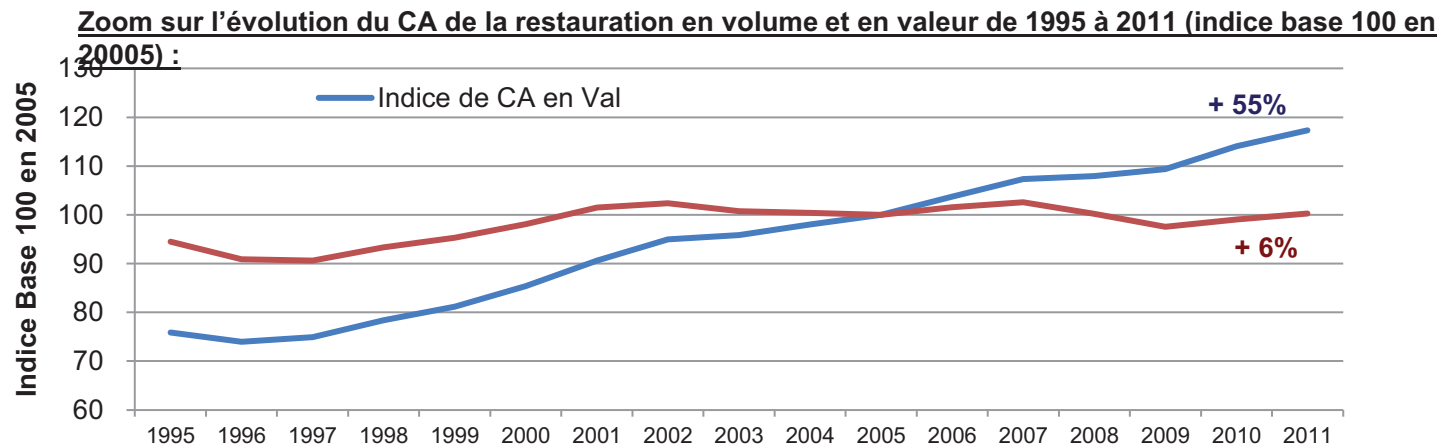
Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

→ De 1960 à 2009, alors que la consommation annuelle des ménages a cru en valeur de 7,8%, elle n'a augmenté que de +1,1% en volume, avec une inflation annuelle en restauration de 6,5% (x 19) contre 4,8% pour l'IGP (x 9,5)



En intégrant la croissance des ménages, la consommation des ménages en volume est inférieure à 1,1%

- **Ce phénomène s'accroît, depuis 1995, une stagnation de la croissance en volume, ce qui mène à conclure que :**
 1. **Malgré une hausse du nombre de foyers...**
 2. **Malgré l'augmentation constante de l'activité touristique...**
 3. **La filière connaît une stagnation de son chiffre d'affaires en volume**
 4. **De facto, la consommation par ménage en volume diminue en tendance**
 - Cette donnée confirme le fait que, certes le ménage français consomme plus souvent de repas hors domiciles, mais son ticket moyen diminue, pour maintenir, au global, un volume identique



Source : données INSEE – Analyse Eurogroup Consulting



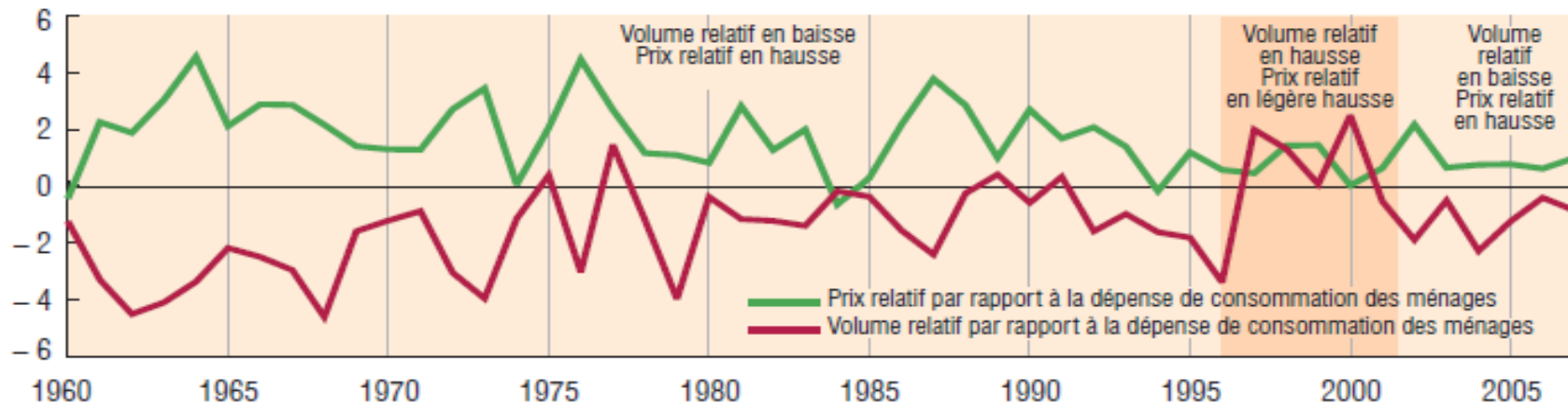
La filière peut-elle être pérenne avec uniquement une hausse des prix, sans un accompagnement minimum en volume, notamment sur le front de l'emploi ?

Annexe 1 - Chantier Demande

3

Etude de la réaction des ménages & touristes face à une évolution des prix en restauration supérieure à l'IGP

- **Une adaptation en continu du volume consommé en restauration à la fluctuation des prix en restauration**
Evolution du prix et du volume* de consommation en restauration v.s. dépense globale de consommation des ménages & touristes, taux de croissance)



Source : INSEE – Comptes nationaux – base 2000

- **Lecture du graphique** : de 1960 à 1975, les prix dans la restauration ont augmenté plus vite que l'inflation, tandis qu'à l'inverse, le volume de consommation* a progressé moins rapidement que les autres postes de consommation
- A l'inverse, en 1984, l'inflation dans la restauration a été inférieure à l'Indice Général des Prix, ce qui a provoqué une hausse de la consommation en restauration en volume supérieure à la hausse de la consommation globale
- De manière générale, excepté entre 1995 et 2000, les prix dans la restauration ayant cru plus vite que l'indice général des prix, cela a entraîné automatiquement une progression en volume moins rapide que les autres postes de consommation des ménages
- **Conclusion** : dès lors que le prix évolue plus ou moins proportionnellement à l'inflation, la consommation en volume* s'équilibre de façon assez symétrique : le consommateur ne veut pas plus dépenser que son coefficient budgétaire décidé

* Volume de consommation : Nombre de repas x Ticket moyen hors inflation

4 Annexe 1 - Chantier Emploi

Le taux d'emploi dépend d'un ratio de CA en valeur mais aussi en volume

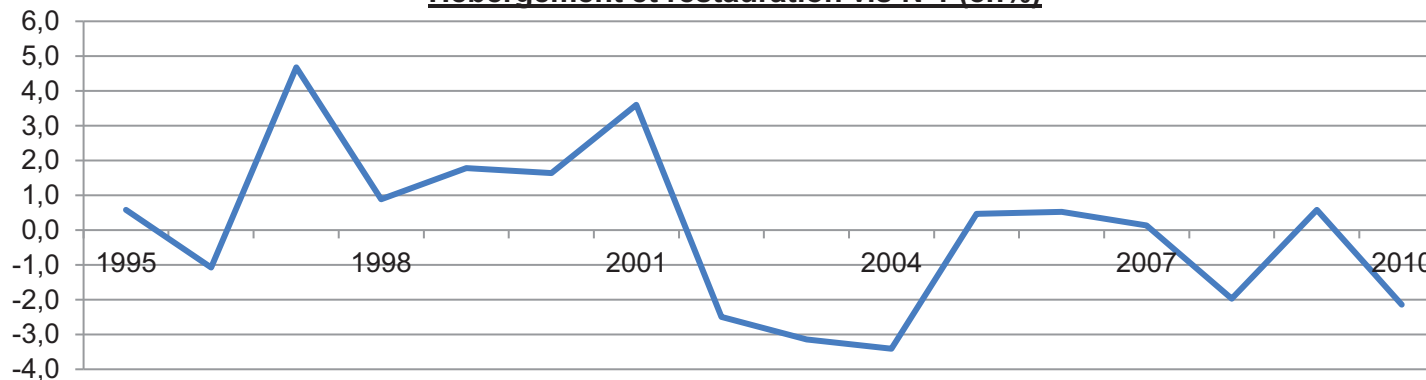
- En 2009, le chiffre d'affaire pas employé (salarié ou non) est de :

Secteur : restaurants et service de restauration mobile + Débits de boisson

	0 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 249 salariés	250 salariés et plus	TOTAL
Effectif salarié en équivalent temps plein (sans unité)	231 281	59 617	92 314	37 650	420 862
Nb d'emplois non salariés (ETP)	123 194				
Emplois (salariés ou non)	354 475	59 617	92 314	37 650	544 056
Chiffre d'affaires HT (kiloeuros)	27 685 741	4 999 848	8 833 465	3 232 263	44 751 317
CA HT / emploi (ETP) en K€	78	84	96	86	82

- La productivité a eu tendance à diminuer ces dernières années, mais nous estimons qu'elle pourrait stagner et donc présenter un ratio stable les prochaines années

Evolution de la productivité horaire du travail (VA/Vol d'h travaillées) en Hébergement et restauration v.s N-1 (en%)

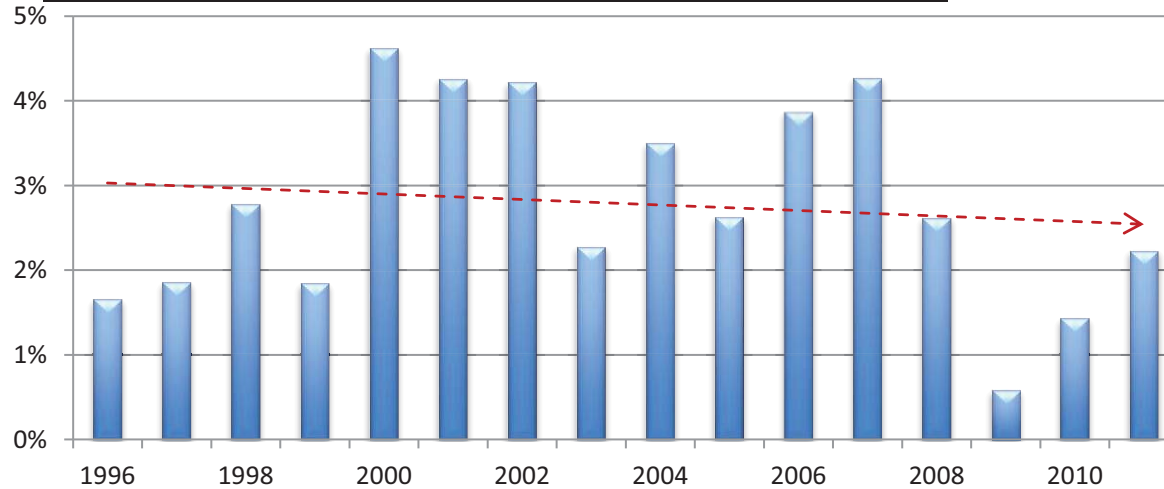


Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Annexe 2 - Des perspectives économiques moroses

Une croissance du revenu en baisse, vers 2,5 %, un taux d'épargne en hausse à 16%

Evolution annuelle du revenu disponible brut ajusté par UC (en %)

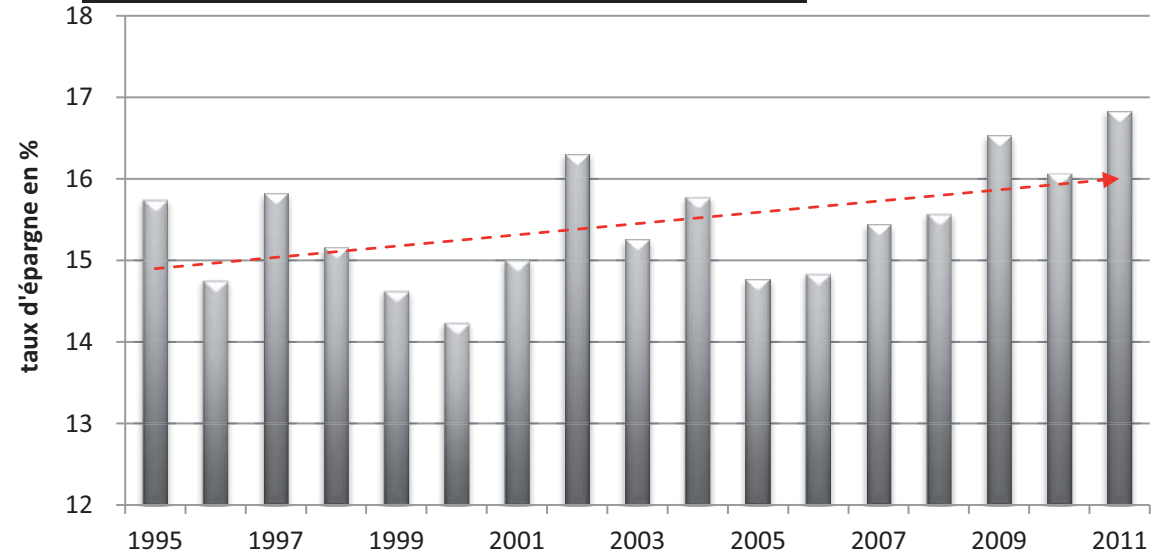


Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting



Un budget des ménages restreint pour la restauration, dû à la baisse du revenu moyen et une hausse du taux d'épargne

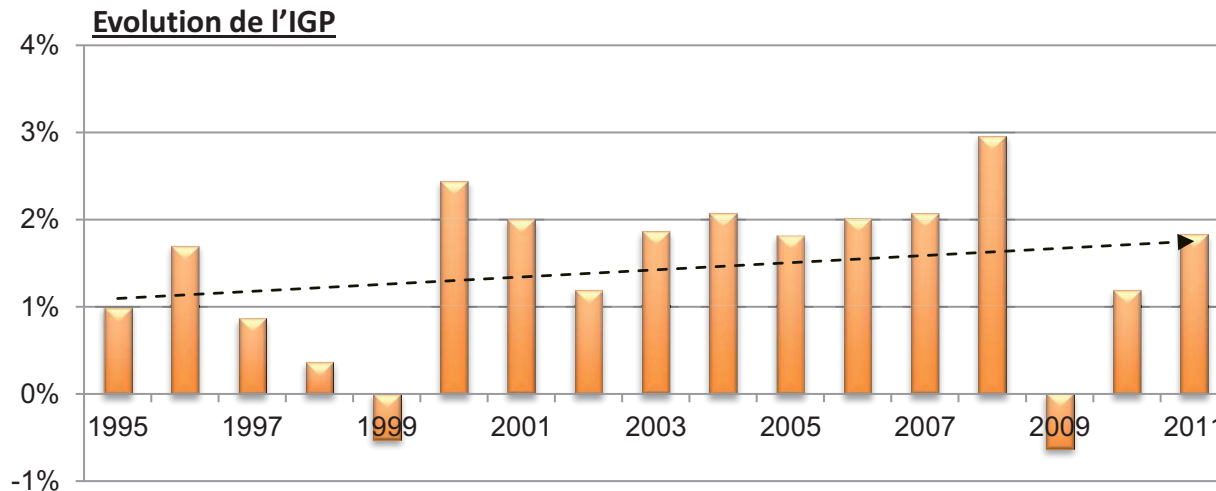
Taux d'épargne des ménages français de 1995 à 2011



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Annexe 2 - Des perspectives économiques moroses

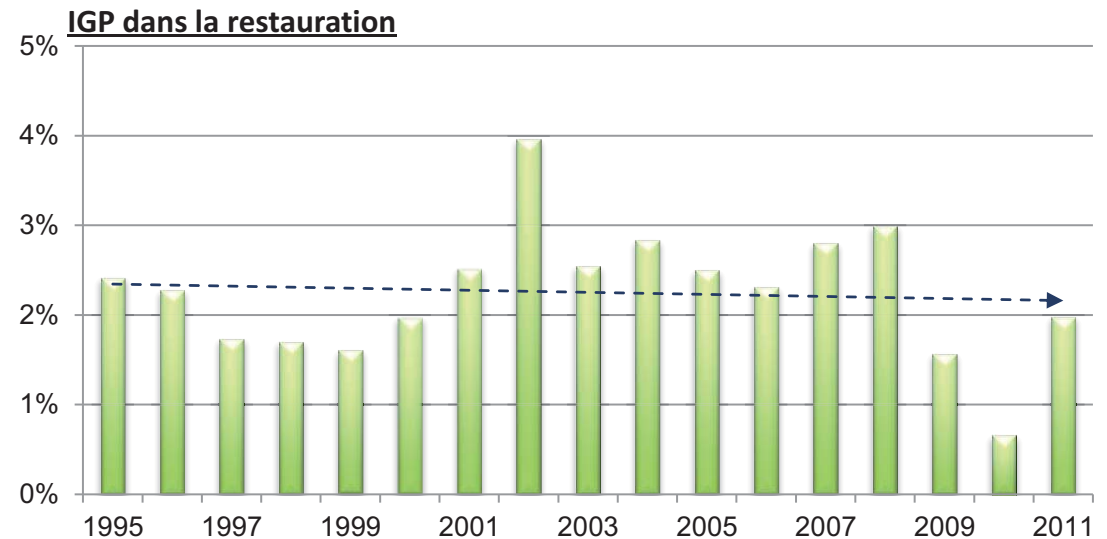
Une croissance de l'IGP vers 2% et de l'inflation en restauration légèrement supérieurs



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Une pression sur les prix à la hausse, qui se rapproche de la croissance des revenus

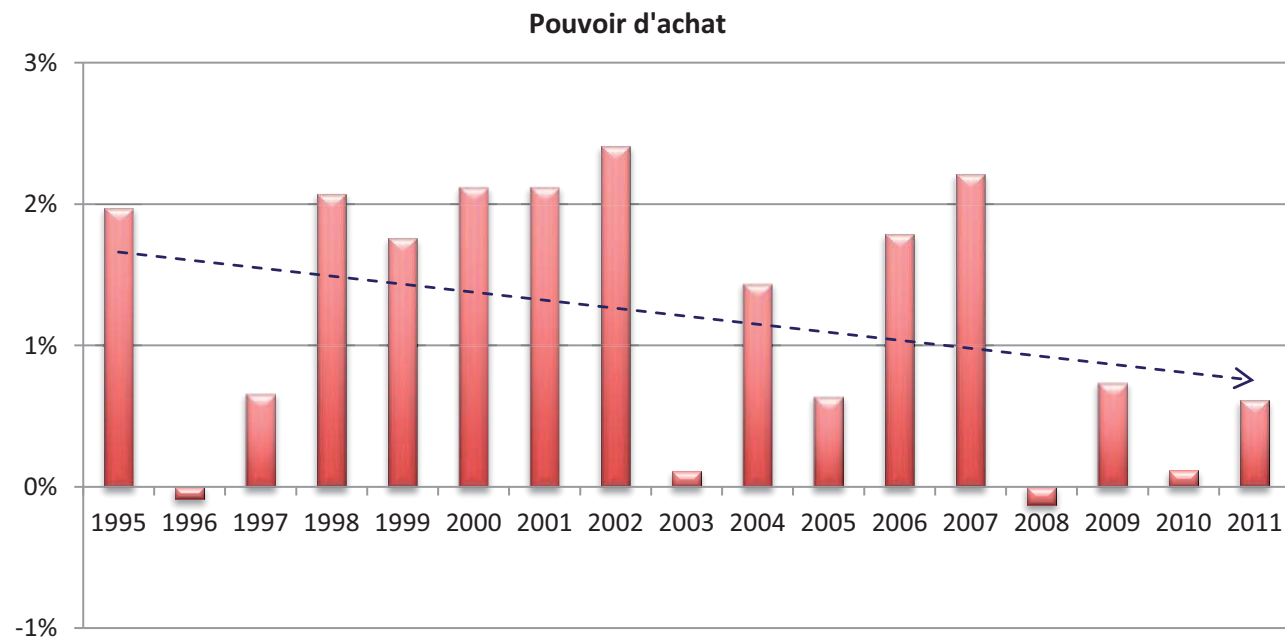
Une tendance à la diminution des prix dans la restauration, au rythme de l'évolution des coûts



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Annexe 2 - Des perspectives économiques moroses

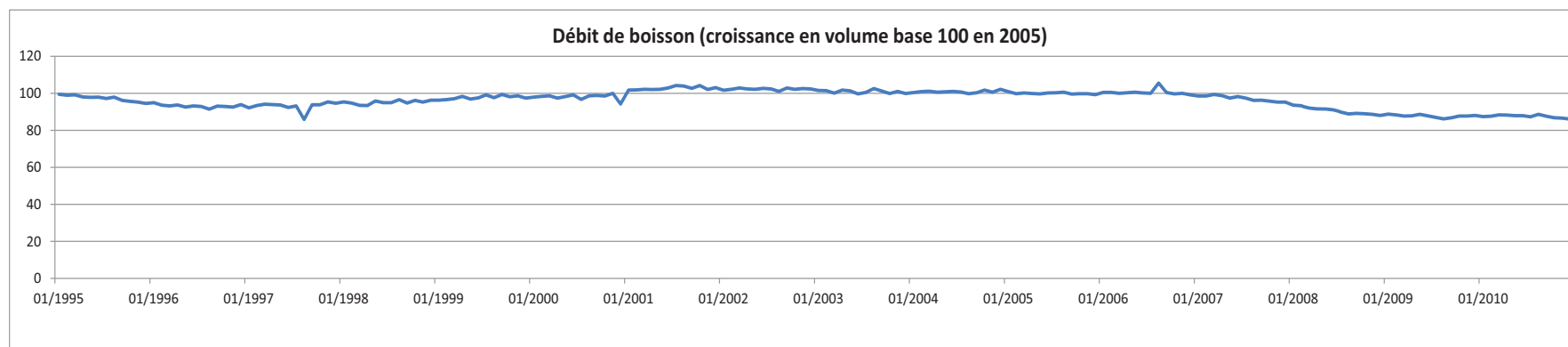
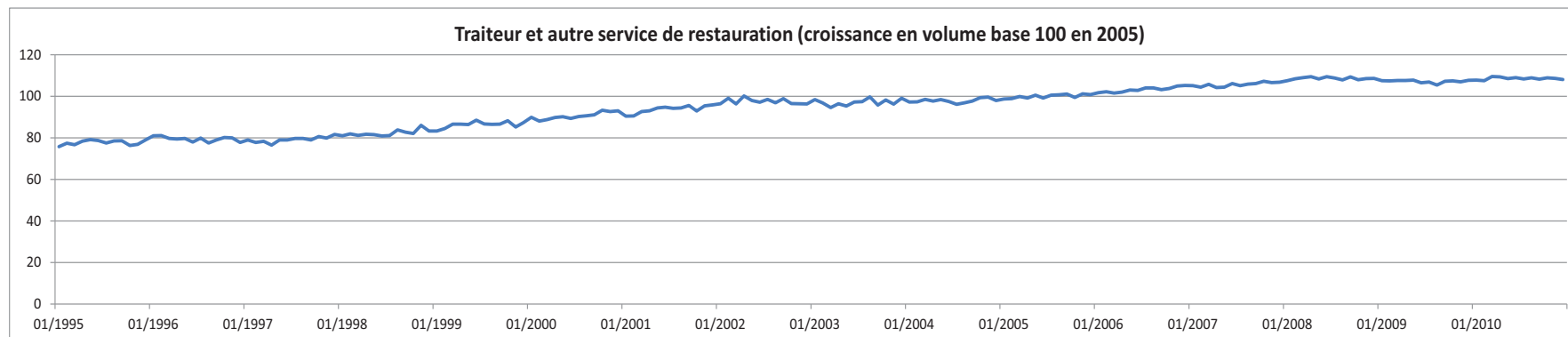
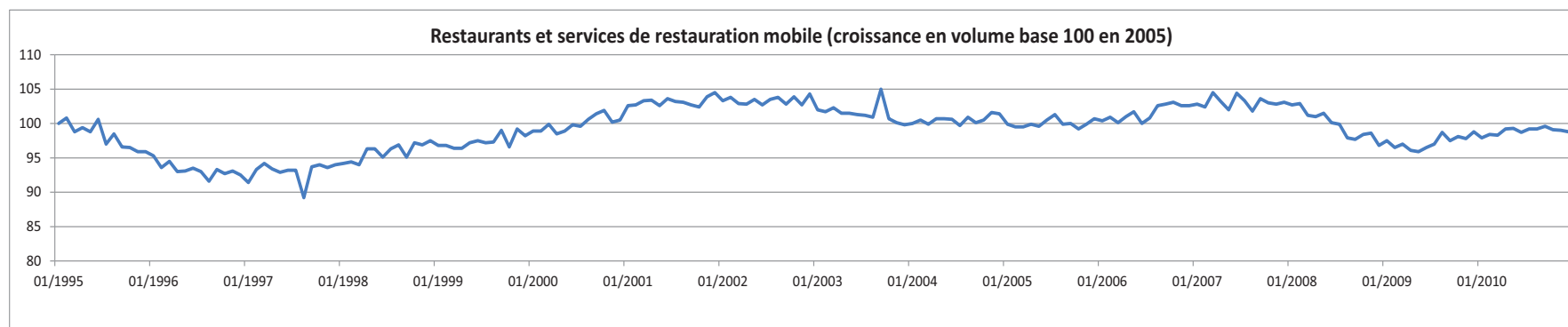
Un pouvoir d'achat en baisse, en dessous des 1%



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Annexe 3 – Croissance en Volume par segment

Evolution en volume par segment de restauration, de 1995 à 2010

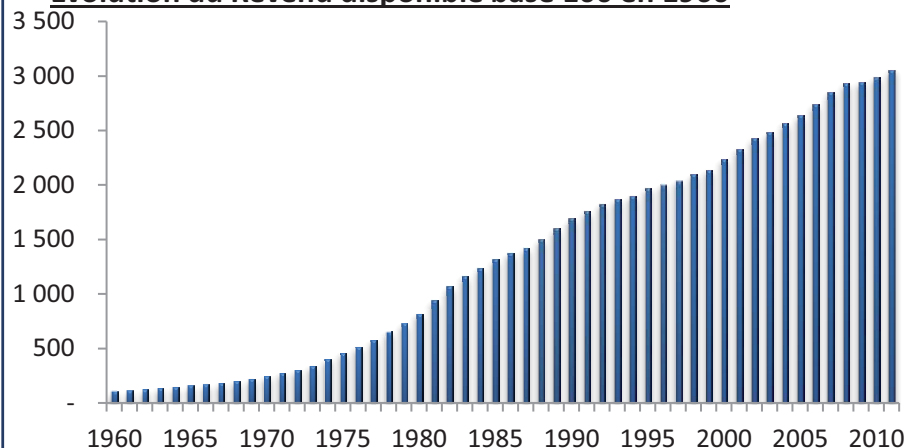


Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Annexe 4 - Evolution des principaux paramètres économiques depuis 1960

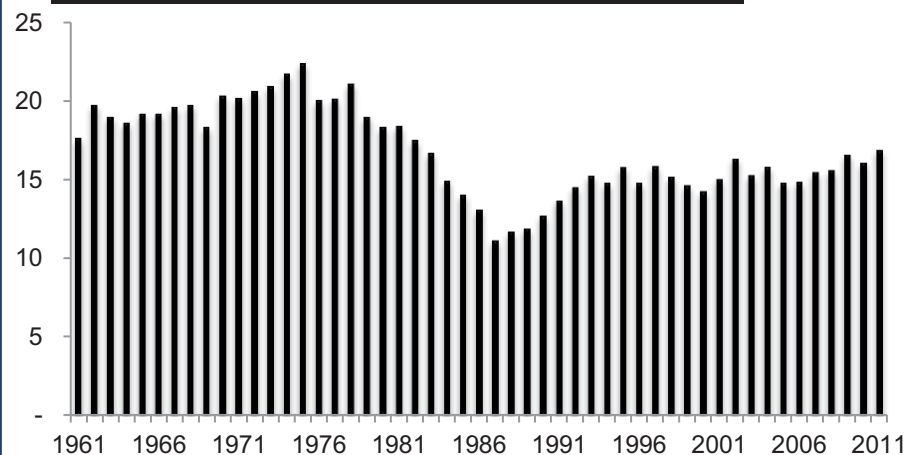
Evolution du revenu disponible

Evolution du Revenu disponible base 100 en 1960



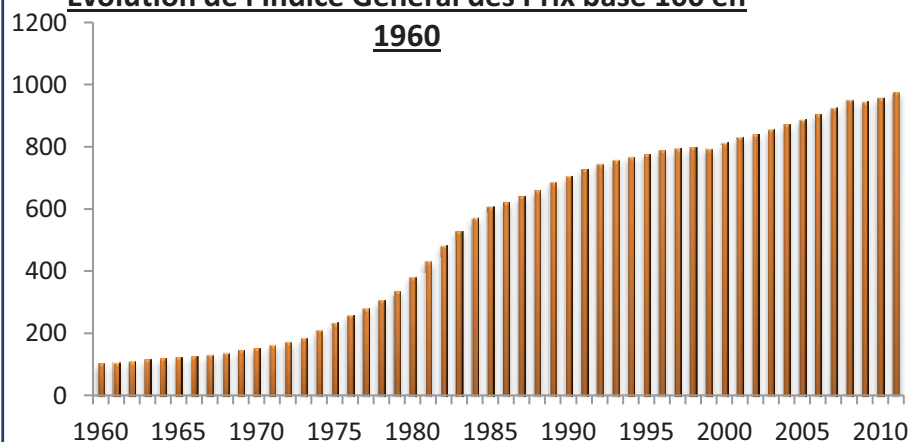
Evolution du taux d'épargne

Part d'épargne dans le revenu disponible (en %)



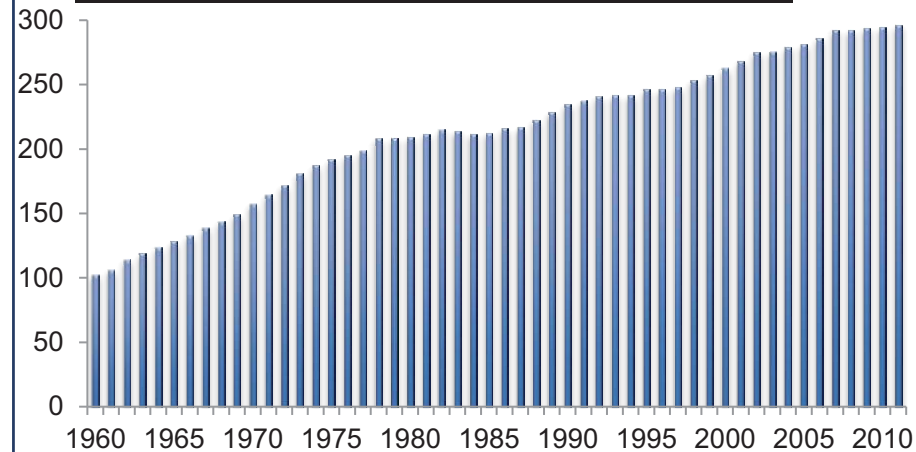
Evolution du taux d'inflation

Evolution de l'Indice Général des Prix base 100 en 1960



Evolution du pouvoir d'achat

Evolution du Pouvoir d'Achat ** - Indice 100 en 1960



Source : Insee – analyse Eurogroup Consulting

Annexe 5 - Le concept d'élasticité

- **Concept de l' « élasticité »:**
 - Elle mesure la sensibilité des acheteurs et des vendeurs à une variation dans les conditions du marché
 - Elle permet d'analyser l'offre et la demande avec une plus grande précision

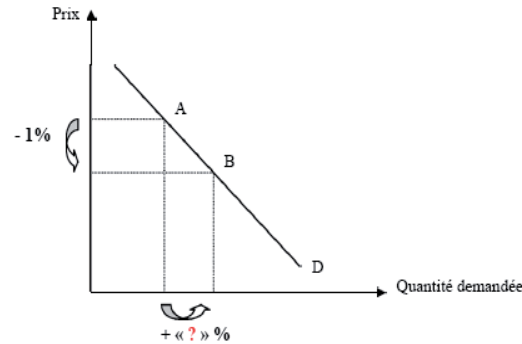
- **Définition de l'élasticité:**
 - « Variation en % d'une chose, suite à une variation de 1% d'une autre chose »

- **Exemples:**
 - a) De combien de % la demande de pommes augmente lorsque le prix des pommes baisse de 1%
 - b) De combien de % la demande de Cadillacs d'occasion baisse lorsque le pouvoir d'achat moyen augmente de 1%

- **Deux types d'élasticités sont analysées :**
 - a) L'élasticité-prix de la demande
 - b) L' élasticité-revenu

Annexe 5 - Le concept d'élasticité 'prix / demande'

- **Mesure la variation en % de la quantité demandée suite à une variation du prix du marché de 1%**



- **De manière générale:**

- Si la quantité varie de manière substantielle à une variation du prix → demande « élastique »
- Si la quantité est peu sensible aux variations de prix → demande « inélastique » ou « rigide »

- **Calcul de l'élasticité-prix / demande:**
$$= \frac{\text{Variation en \% de la quantité demandée}}{\text{Variation en \% du prix}}$$

- **Chiffre d'affaires et élasticité-prix de la demande**

- Quand $E_d < 1$: Une augmentation du prix génère une hausse du CA ; une diminution du prix génère une baisse du CA
- Quand $E_d > 1$: Une augmentation du prix génère une baisse du CA ; une diminution du prix génère une hausse du CA
- Quand $E_d = 1$; Une modification du prix n'a aucun effet sur le CA

Annexe 5 - Le concept d'élasticité 'revenu / demande'

- **Mesure la variation en % de la quantité demandée d'un bien suite à une variation de 1% du revenu des consommateurs**

- **Formule :** $E_Y \cong \text{Elasticité-revenu} = \frac{\text{Variation en \% de la quantité demandée d'un bien}}{\text{Variation en \% du revenu}}$

- **Types d'élasticités-revenu :**

- $E_Y > 0$... pour les biens normaux
- $E_Y < 0$... pour les biens inférieurs (Ex. : transports en commun)

- **Pour biens normaux E_Y varie fort :**

- « Biens indispensables » (Ex. : nourriture, vêtements, chauffage, services médicaux) → E_Y faible
- « Biens de luxe » (Ex. : manteaux de fourrure, voitures de sport, vacances chères, caviar) → E_Y élevée

Fonds de
Modernisation
de la restauration

Etude prospective de la filière restauration Partie IV / IV

La vision long terme

Février 2012



EUROGROUP
CONSULTING

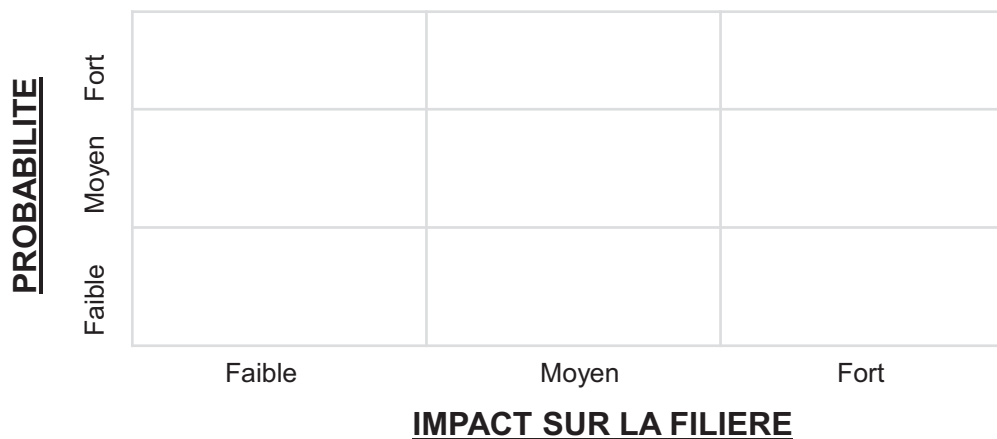
THE ART OF MOBILIZATION

Démarche

- Nous proposons une série de mégatendances, réparties en six thèmes, qui pourraient impacter la filière de la restauration sur le moyen / long terme



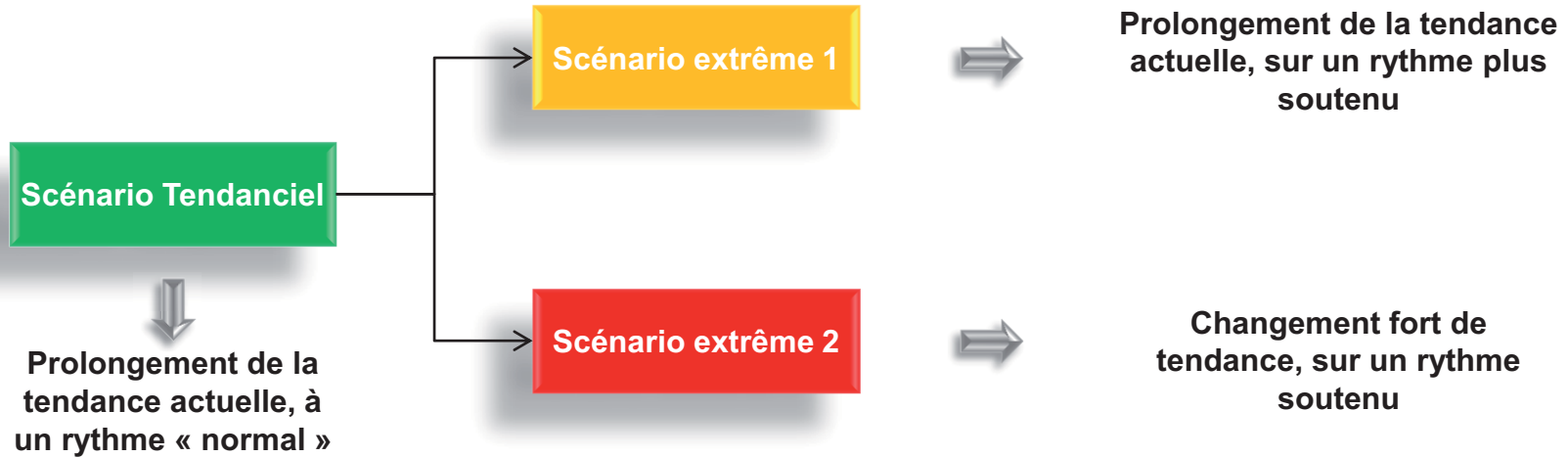
- Pour chacune des ces mégatendances, la probabilité d'occurrence et le degré d'impact sur la filière peuvent varier sensiblement



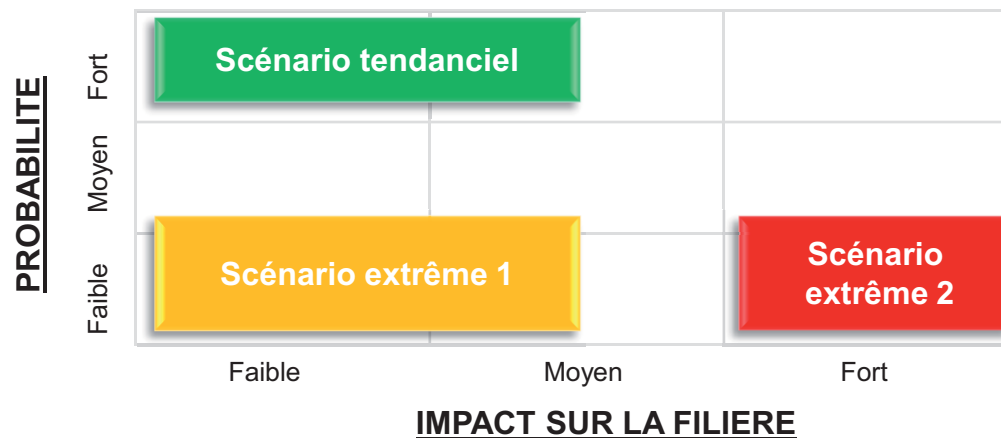
- Le niveau d'impact sur la filière dépend :
- Du niveau de modification du jeu des acteurs
 - De la rapidité d'occurrence
 - Du niveau de préparation des acteurs de la filière à cette évolution

Démarche

- Forts de ces mégatendances, nous tirons trois scénarios d'évolution de la filière



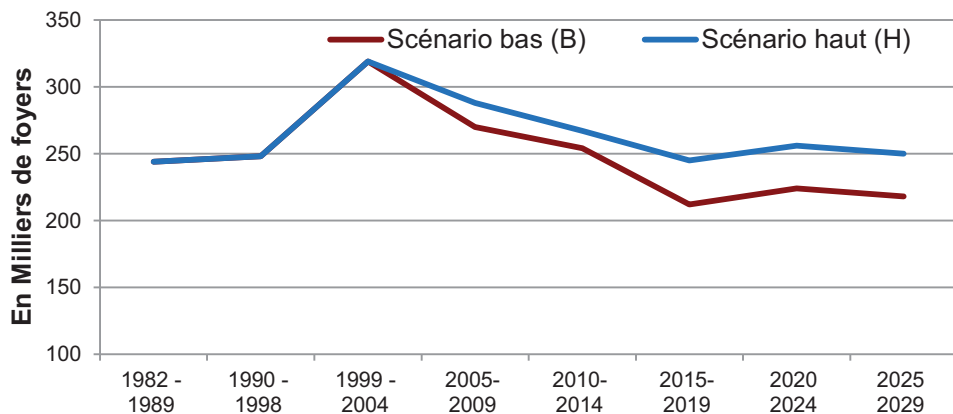
- La probabilité et l'impact de ces scénarios sur la filière sont à mettre en lien avec le tableau d'analyse des mégatendances



1) Les mégatendances démographiques

- En France, une hausse du nombre de foyers d'environ 1,2% par an sur les 15 prochaines années

Estimation de la croissance annuelle du nombre de foyers jusqu'à 2030



Source : Insee, Analyse Eurogroup

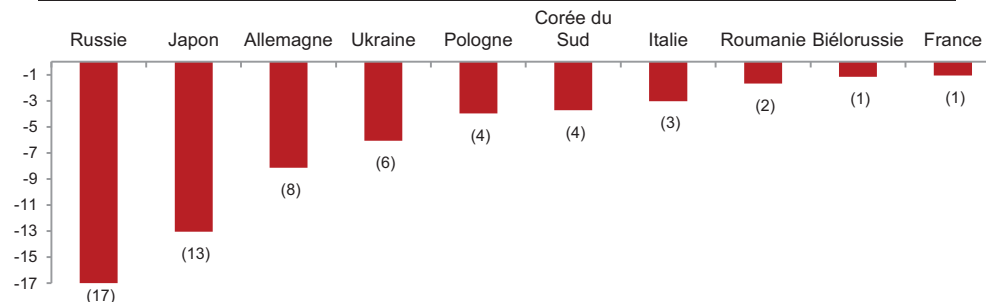
→ Du fait de la croissance de la population et la déformation de la structure / âge

- Dans le monde, l'émergence d'une vaste classe moyenne, amenée à voyager
 - La classe moyenne passerait de 1,8 milliard de personnes aujourd'hui, soit 28% de la population mondiale, à 5 milliards d'individus à horizon 2030, soit les deux tiers de l'humanité.
 - En Asie, cette catégorie passerait de 500 millions de personnes aujourd'hui à 3,2 milliards en 2030

- Un vieillissement de la population, principalement dans les pays développés :

- De nouveaux enjeux de mobilité, avec une nécessaire adaptation de l'espace aux nouveaux besoins
- En France, une demande croissante de livraison à domicile

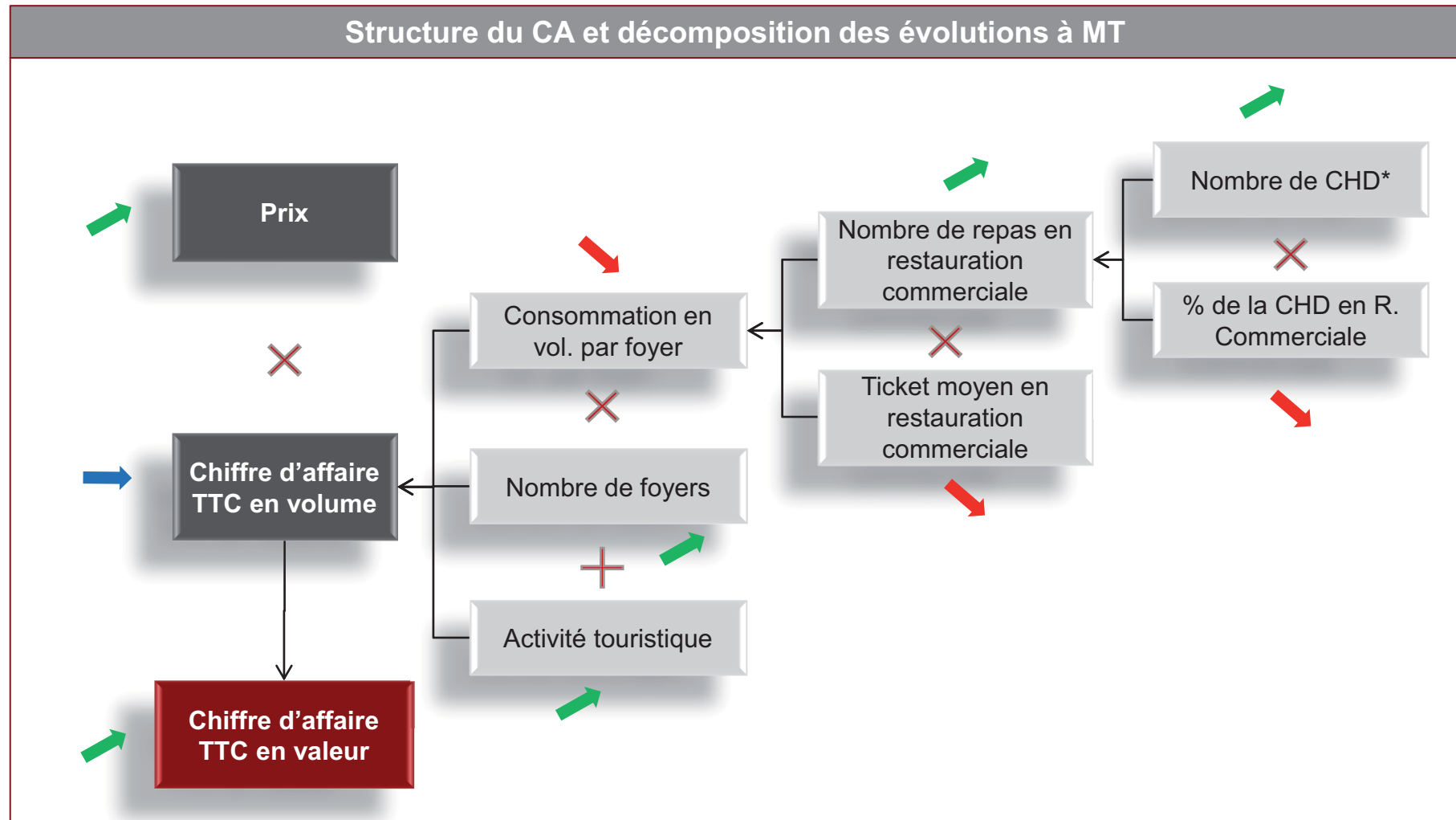
Les plus fortes baisses de population en âge de travailler en 2030 (en M)



Source : Hays, Oxford Economics et ONU, analyse Eurogroup Consulting

- A MT, des dépenses en restauration de +90M€ / an grâce au tourisme :
 - Augmentation annuelle de 475 000 touristes en France
 - Recette par touriste : 461 €
 - Part de la restauration : 40%

2) Les mégatendances sur le facteur 'Demande' en restauration



* Consommation Hors Domicile

2) Les mégatendances sur le facteur 'Demande' en restauration

Une hausse de la CHD : de 1 repas sur 7 actuellement à 1 sur 5 en 2020

- **Le nombre de repas hors domicile est amené structurellement à croître dans les prochaines années. Cette tendance est globale pour l'Europe**

→ En Europe, le nombre de repas pris hors domicile était de 4% en 1960, de 14% en 2000, et est estimé à 20% en 2020
(Source : RLF Juin 2009)

- **La France en particulier vit un effet de rattrapage par rapport aux autres pays occidentaux**

Benchmark du nombre de repas pris hors domicile par pays :

- **Espagne** : 1 repas sur 6
- **Italie** : 1 repas sur 4
- **Grand Bretagne** : 1 repas sur 3
- **USA** : 1 repas sur 2

Source : Gira Conseil 2011

- **Cette tendance touche en priorité le repas du déjeuner, peu celui du soir, qui reste stable et très peu le petit-déjeuner**

→ Le nombre de déjeuners pris hors domicile passe de **20% en 1997**, à 25% en 2004 et **26% en 2008** (voire 33% en 2009 selon le Baromètre Santé Nutrition - Escalon et al., 2009)

→ Le nombre de dîners pris hors domicile est de **10% en 1997**, stagne en 2004 et passe à **13% en 2008**

→ Le nombre de petits déjeuners pris hors domicile est d'en moyenne **4%**

(Source : Volatier 1999 - Enquête CCAF / Credoc 2004 – INCA 2 Lafay 2009 – Credoc 2007 – N° 204)

- **Cette tendance résulte de quatre critères principaux :**

- Une augmentation du travail des femmes
- Une distance entre le lieu de travail et le domicile plus importante
- Une offre de RHD plus abondante
- Une aptitude moins forte à cuisiner chez les français

2) Les mégatendances sur le facteur 'Demande' en restauration

Une diminution de la part de la restauration dans la CHD au profit des CVA*, plus compétitifs en prix et mieux adaptés aux modes de consommation

■ Un mixte dans la RHD qui se rééquilibre en faveur du snacking. Ainsi, en 2008 ** :

- 43% des fréquentations pour la **restauration commerciale**
- 40% de la fréquentation en restauration collective (mais seulement 25% du CA)
- 17% de prestations pour le Circuit de Vente Alternatif, avec un CA de 10%
 - Boulangerie : 100% disposent d'une offre de consommation hors domicile
 - Charcutier traiteur : 2/3 disposent d'une offre de consommation hors domicile
 - Stations Services : 50% des SS de bord de route ou de centre ville disposent d'une offre de consommation hors domicile
 - Ambulants
 - Grandes et Moyennes Surfaces et magasins de proximité : 160 000 établissements dont 85% ont développé une offre

■ Un marché du snacking en constante évolution, du fait d'une meilleure adaptation aux évolutions de consommation que la restauration commerciale :

- Adaptation aux évolutions de consommation : proximité, largeur de la gamme d'offre, fonctionnalité alimentaire
- Adaptation aux contraintes de temps
- Adaptation aux contraintes de prix : ticket moyen de 5€



Ce marché peut prendre des parts de marché à la restauration commerciale, atteindre 20% d'ici 2020, tandis que la restauration commerciale descendrait à 40 % de la CHD

Au global, en 2020, en France, la restauration commerciale capterait un plus grand nombre de repas, et pourrait compter 8% des repas (40% de 1/5), contre 6% actuellement (43% de 1/7).

→ Néanmoins le type de repas servi serait différent, ainsi que le niveau de prix (cf. ci-après)

* CVA : Circuit de Vente Alternatifs

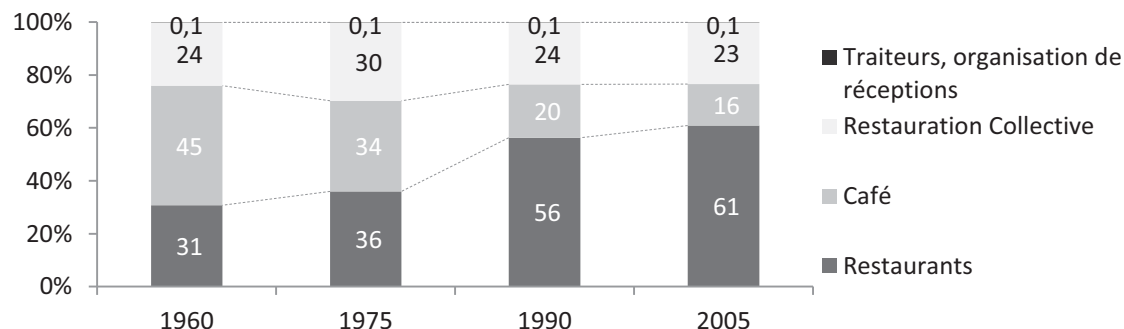
** Source : Gira Conseil – Azlaura - L'Expansion

2) Les mégatendances sur le facteur 'Demande' en restauration

La continuité de l'évolution du « mixte d'acteurs » dans la filière restauration (hors CVA*)

- En restauration, un mixte qui s'oriente fortement vers les restaurants, au détriment des cafés, qui s'affaiblissent

Structure de la dépense des ménages en service de restauration de 1960 à 2005 :



Source : INSEE – Analyse Eurogroup Consulting

→ La part du budget restauration consacré au restaurant passe de 30% à 60% de 1960 à 2005, contre une division par trois de la consommation dans les cafés

→ Ce phénomène résulte de la répression sur l'alcoolémie et d'un manque d'adaptation des « cafés »

- Ce phénomène est en grande partie lié à une évolution de restauration Rapide, plus en phase avec les attentes de consommation, avec un fort rééquilibrage de mixte

Evolution du CA par acteur de restauration commerciale, indice base 100 en 2005 :



Source : Données INSEE, Indice de chiffre d'affaires dans le commerce et les services. Corrigé des variations saisonnières et des jours ouvrables (CVS-CJO).

→ La restauration Rapide correspond plus aux attentes des consommateurs pour leur déjeuner

→ La restauration traditionnelle a plus de difficulté à s'adapter aux attentes du déjeuner, et, en période de récession, subit la baisse des dîners hors domiciles

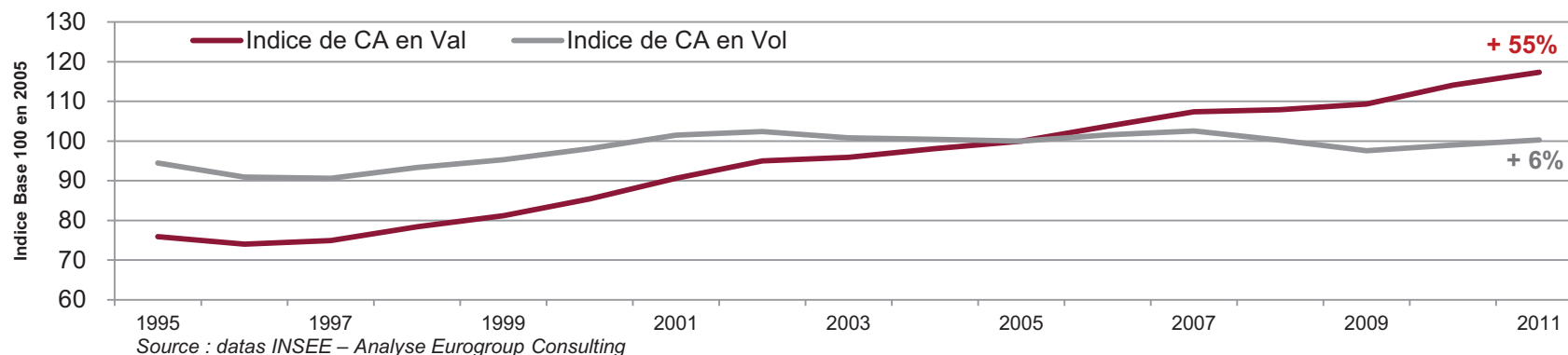
2) Les mégatendances sur le facteur 'Demande' en restauration

Une stagnation ou une baisse de la croissance en volume, avec une baisse du ticket moyen proportionnelle à la hausse du nombre de repas hors domicile

- **De façon structurelle, nous notons ainsi évolution des modes de consommation, avec une tendance au « fréquent - pratique - pas cher » ou au « rare – plaisir - cher »**
 - Au déjeuner, une augmentation des repas hors domiciles, de type rapide, au ticket moyen moins élevé
 - Au dîner, une baisse des repas hors domicile, mais un ticket moyen en hausse
 - Des repas moins structurés, voire moins de repas, au profit du grignotage
 - Des repas moins « riches », dans un soucis d'équilibre nutritionnel
 - **Ce phénomène s'accroît, de manière conjoncturelle, en période de récession, comme en 2008 :**
 - Sur les repas hors foyer au déjeuner : un nombre de repas stable et un ticket moyen en baisse
 - Sur les repas hors foyer au dîner : un nombre de repas qui diminue, un ticket moyen en hausse
- ➔ Ainsi, le chiffre d'affaires a été en baisse de 1,5% en 2008 et de 3% en 2009

A date, les modes de consommation évoluent, mais la part des dépenses en restauration reste identique

Evolution du CA de la restauration en volume et en valeur de 1995 à 2011 (indice base 100 en 2005) :

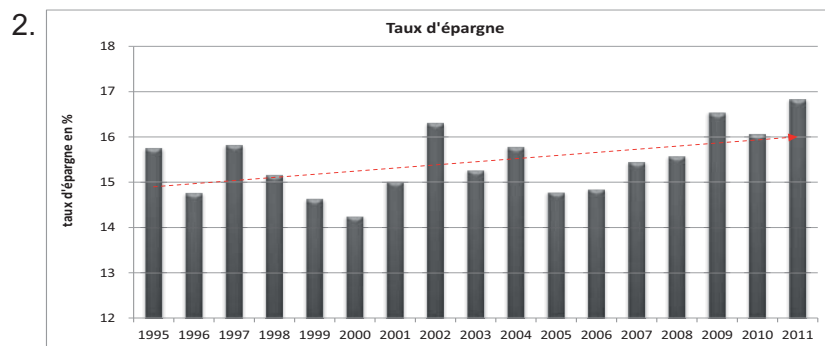


2) Les mégatendances sur le facteur 'Demande' en restauration

Vers une hausse du budget restauration dans le budget de consommation des ménages de 5,6 % à 7% ?

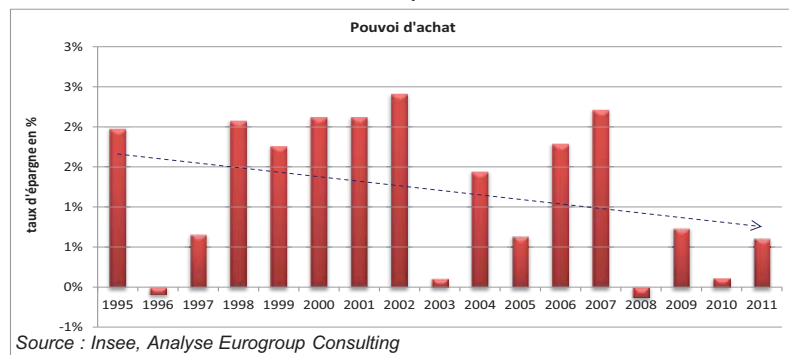
→ Ce scénario nous semble optimiste pour plusieurs raisons

1. Une projection linéaire du budget de ces 45 dernières années souligne un scénario moins optimiste (cf. « scénario bas » en projection linéaire)



Source : Insee, Analyse Eurogroup Consulting

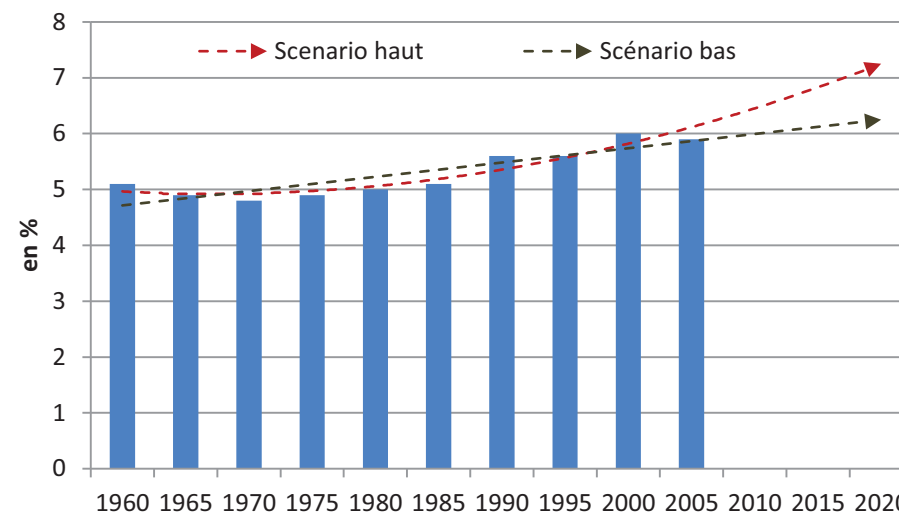
3. En tendanciel, une baisse du pouvoir d'achat :



Source : Insee, Analyse Eurogroup Consulting

4. Dans des conditions de restrictions, ce n'est pas la restauration qui augmente: au contraire, elle sert de modulateur de récession

% de consommation des ménages dédiée à la restauration & projection 2020:



Source : Insee, Analyse Eurogroup Consulting

→ Toutefois, dans une configuration optimiste, le niveau de 7% pourrait être atteint vers 2015 (« scénario haut » du graphique ci-dessus)

→ Nous estimons que cette petite « révolution » nécessiterait en amont une meilleure structuration de l'offre ainsi qu'une performance renforcée des acteurs de la filière

→ En outre, ce point supplémentaire irait davantage dans le Circuit de Vente Alternatif que dans la restauration commerciale

3) Les mégatendances sur les modes de Consommation

Santé & Authenticité

Une préoccupation de plus en plus forte sur le maintien en bonne santé et la prévention des maladies

- **Une préoccupation autour de la qualité nutritionnelle des aliments et du poids**
 - 81% des Français estiment que l'alimentation joue un rôle important sur la santé
 - 89% sont conscients du lien entre alimentation et cancer
 - 50% ont fait un régime lors des douze derniers mois¹
- **Un engouement pour les aliments fonctionnels, qui revendiquent amélioration de la santé, augmentation d'énergie, concentration, réduction du stress.**
D'où une augmentation de la demande en :
 - « **Alicaments** », avec un « phénomène de rattrapage » qui peut être à prévoir en France : en 2006, les alicaments représentent 32€/habitant contre 94€ aux Etats-Unis et 167€ au Japon²
 - « **Superaliments** » : fruits et légumes riches en nutriments (antioxydants, vitamines B, C,...),
 - **Aliments naturels** : produits bio voire aliments clean label (sans conservateurs, avec colorants et arômes naturels,...)
 - **Aliments allégés** en sel, sucre et matières grasses

¹ : Chiffres Kantar WorldPanel. Les grandes tendances du premier semestre 2011, LSA, 15 juillet 2011

² : Chiffres tirés de En quoi l'alimentation est-elle au cœur des mutations de la consommation, intervention de Martine Padilla, Administratrice Scientifique au CIHEAM-IAMM/UMR MOISA, Fondation Louis Bonduelle

Une recherche croissante d'authenticité, imprégnée de nostalgie

- **Submergés d'informations, et de choix et face à une société où ils ne se « retrouvent pas », de plus en plus de consommateurs se tourneront vers l'authenticité. Ils aspireront à un retour aux racines afin de donner un sens à leur vie.**
 - Selon l'Ipsos, la part des Français jugeant que "c'était mieux avant" est passée de 33% à 46% en quatre ans
- **Cette tendance engendrera notamment des attentes croissantes en matière de :**
 - Naturalité
 - Consommer local ou régional, c'est-à-dire consommer des produits de saison cultivés près de chez soi : 80% des Français jugent important d'acheter local de saison
- **Nous voyons apparaître des signes indéniables du potentiel de la tendance « Régions et Terroirs » :**
 - Le développement de marques alimentaires régionales comme « Produit en Bretagne », « Fabriqué en Aveyron », « Reflet de France », « Nos régions ont du talent »,...
 - La mise en avant de partenariats entre des fournisseurs régionaux et la grande distribution : les « U de région » de Système U ou les « Alliances locales » de Leclerc

- Tendances alimentaires : « le consommer local », Isabelle Senand, Directrice d'études Xerfi,
- « En quoi l'alimentation est-elle au cœur des mutations de la consommation »
- *Les Français fans de produits du terroir*, LSA, 24 février 2011
- Agriconfiance, 2009

3) Les mégatendances sur les modes de Consommation

Expérience Client & Adaptation au rythme de vie

Une attente accrue de concepts, d'expérience client

- **Les consommateurs seront de plus en plus en recherche d'évasion et d'aventure par :**
 - La consommation de cuisines du monde dans des restaurants exotiques
 - La consommation d'aliments inconnus comme le bison ou le kangourou
 - La fréquentation d'un établissement à l'univers original, racontant une histoire
- **Le marketing sensoriel, encore peu exploité à date, se renforcera à l'image :**
 - Des odeurs de chocolat dans le rayon Pâques des hyper et supermarchés
 - Des odeurs de bois vieilli chez les cavistes
- **Le marketing poly-sensoriel ne sera plus une mode mais une tendance de fond :**
 - Il permet de se différencier face à une concurrence accrue
 - Dans un monde de plus en plus virtuel, les consommateurs ont besoin de sensorialité

Source : Marketing des sens : jusqu'où faut-il aller ?, LSA, 07 janvier 2011

Une accélération des rythmes de vie

- **Une exigence renforcée d'accéder aux produits et services, dont l'alimentation, 24h/24 et 7 jours/7.** Le développement de l'information en temps réel, grâce aux nouvelles technologies, crée une attente d'instantanéité croissante : la déstructuration des repas va s'accélérer
- **Une déstructuration temporelle avec des horaires de plus en plus irréguliers.** Un allongement progressif des plages de consommation. Contrairement à ce qui se passe aujourd'hui, l'horaire du repas s'adaptera à l'individu et non plus l'inverse : en 2020, 31% des ménages devraient ne pas dîner à heure fixe contre 19% en 2003¹
- **Une déstructuration de la composition des repas** avec une structure « entrée + plat + dessert » encore amenée à diminuer au sein de la restauration traditionnelle : 67% d'individus ne prenant que deux plats au dîner en 2020 vs. 61% en 2003¹ → Le grignotage remplacera les repas, menant à un enjeu d'accroissement de transportabilité de l'alimentation

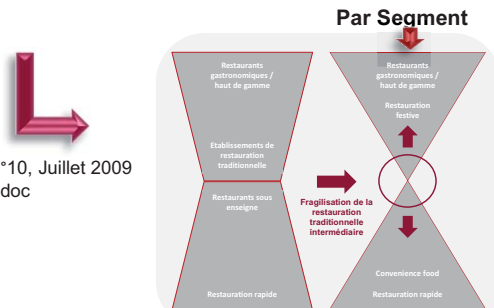
¹ : Source : Exercice d'anticipation des comportements alimentaires des Français, CREDOC, Cahier de recherche n°222, Décembre 2005

3) Les mégatendances sur les modes de Consommation

Evolution des modes de consommation

Une extrémisation des achats dans les marchés matures

- Depuis 2003, une bipolarisation de la demande sur de nombreux marchés (alimentation, habillement, cosmétiques...):
 - Les MDD sont passées dans les produits de grande consommation de 17% à 34% entre 1993 et 2007
 - La fréquentation des magasins Hard Discount a cru de 6 points entre 2006 et 2008
- Elle est amenée à s'intensifier, en raison notamment :
 - Des tensions sur le pouvoir d'achat des ménages
 - De la paupérisation des classes moyennes
 - De l'évolution des modes de consommation avec une augmentation des « smartshoppers »
- Elle s'observera chez un même individu (via des arbitrages budgétaires) et entre les CSP
 - En 2008, près d'un ouvrier sur deux perçoit l'alimentation « avant tout comme une nécessité » tandis que les cadres et professions libérales la considèrent « avant tout comme un plaisir »²
 - « Le consommateur est le matin chez Dior et le soir chez H&M »



1 : Source : Prospective et Evaluation, Analyse n°10, Juillet 2009

2 : Source : Baromètre Alimentation 2008 du Crédoc

3 : Martine Leherpeur – cabinet de tendance

La recherche de personnalisation, d'exclusivité

- Une tendance de plus en plus forte à affirmer sa différence et son unicité :
 - Amorcée depuis un certain temps (cf. offre automobile),
 - Incite les consommateurs à préférer le sur-mesure (« build it yourself ») et à fuir tout ce qui est standardisé
 - Va se renforcer à l'avenir dans de nombreux secteurs pour proposer un produit vraiment unique

Le développement de la consommation communautaire

- Un renforcement des communautés et réseaux sociaux sur Internet, avec un consommateur davantage rationnel, plus attentif au rapport qualité / prix, qui cherchera de l'information et à partager ses expériences avec d'autres
 - D'ici 2015, le Web sera le 1^{er} media mondial
 - Si Facebook était un pays, il serait le troisième au monde
 - 'Tweeter', 'poster des informations' et 'créer son blog' concerneront l'ensemble des consommateurs
- Ainsi, le consommateur de demain...
 - Donnera davantage d'importance aux opinions issues des réseaux sociaux
 - Assurera un rôle plus actif : plus uniquement récepteur d'opinions, il sera également prescripteur
 - Sera toujours moins fidèle aux produits et aux marques
 - Exigera des entreprises de l'information mais aussi de l'écoute

4) Les mégatendances sur les méthodes de Production

Une Révolution industrielle dans la restauration

- **Une course à la mécanisation**
 - Des outils de plus en plus multifonctions
 - Des outils permettant des gains qualitatifs
 - Des outils permettant des gains de productivité
- **Une application de processus industriels tirés de l'industrie**
 - Lean Manufacturing
 - Gestion en flux tendus
 - Mise en place de fonctions « Supply Chain Management »

Un nouveau rapport au travail

- **Une moindre pénibilité du travail**
- **Une sensibilité accrue aux accidents du travail / maladies professionnelles**
- **Une sensibilité accrue aux problématiques RH**

Une évolution des rapport au travail : l'arrivée de la génération Y

- **Qui sont-ils ? Quels sont leurs goûts ?**
 - Ils sont nés après 1985, avec les débuts de l'intérêt du grand-public pour l'écologie
 - Ils n'ont pas connu la menace d'apocalypse de la guerre froide
 - Ils ne connaîtront vraisemblablement les difficultés liées à l'emploi qu'au début de leur vie professionnelle
 - L'appartenance Européenne leur a toujours été inculquée
 - Ils considèrent comme acquises (et parfois dépassées) les transformations morales des années 60-70
- **Leur aisance avec les NTIC modifie leur manière d'appréhender le monde**
 - Ils privilégient les *accès au savoir* et les *approches aléatoires* (notamment hypertextuelles) par opposition à un rapport à la connaissance plus classique et systématique et ils ont du mal avec le raisonnement démonstratif « pas à pas »
 - Ils ont besoin de plaisir immédiat et de récompenses fréquentes
 - Ils préfèrent le visuel et le graphique au textuel
- **Les « Y » se caractérisent par les 4 « i »**
 - **Individualisme** (toutefois, et ce n'est pas le seul paradoxe, ils se regroupent en réseaux et utilisent de nombreux outils (blog, Youtube...) pour partager leur création
 - **Inter-connectivité**
 - **Inventivité**
 - **Impatience**

5) Les mégatendances sur les Progrès Techniques

L'augmentation de l'accès à l'information

- L'information « attachée » à un produit / service est source de valeur pour le consommateur. Chaque produit / service est associé à un grand nombre d'informations qui permettent aux consommateurs de mieux connaître le produit / service d'un point de vue rationnel (caractéristiques) comme émotionnel (univers de la marque).
- Cette information accessible via un Smartphone ou indiquée directement sur les produits peut être de plusieurs natures :
 - Des informations qui permettent de connaître les caractéristiques du produit dans les moindres détails (composition, caractéristiques gustatives, olfactives et tactiles,...)
 - Des informations qui permettent de connaître la « vie » du produit (origine, modalités de production et de distribution, capacité de conservation, ...)
 - Des informations plus récréatives ou esthétiques associant au produit une « histoire marketée »
- Par ailleurs, le consommateur utilise de multiples outils de comparaison (prix, qualité) fondés notamment sur les réseaux sociaux (« conso-action ») et associés à des outils de géolocalisation

Le développement des objets intelligents

- Une nouvelle ère de la société de l'information s'ouvre avec la multiplication d'objets intelligents capables de réaliser par eux-mêmes des actions plus ou moins sophistiquées qui sont autant de tâches que l'homme n'a plus à gérer : gestion automatique des stocks, optimisation de l'offre affichée en fonction des segments clients présents et des stocks disponibles,...
- Les tables, les cartes, les Smartphones des clients, les cuisines, les stocks de fournisseurs seront autant d'«objets » qui seront communiqués entre eux et qui permettront d'améliorer la performance du service rendu

La dématérialisation

La dématérialisation et l'interconnexion entre monde virtuel et monde réel sera de plus en plus présente. Ce mouvement s'accompagnera :

- Du développement des relations virtuelles

Ainsi une start-up allemande a développé un nouveau service permettant à des consommateurs d'offrir un verre à leurs proches qui ne sont pas présents dans le restaurant ou le bar dans lesquels ils se trouvent. Comment cela marche-t-il ? L'utilisateur se rend sur un site internet dédié via une application Facebook . Il choisit la somme qu'il souhaite dépenser et paye via Paypal, il indique alors le destinataire de ce cadeau. Ce dernier reçoit via email ou sms un code client avec un message personnalisé. Le code présenté au serveur sert de paiement, le destinataire peut alors déguster sa coupe de champagne qui lui a été offerte à l'autre bout du monde.
- De la banalisation de la vente en ligne

Dans un souci permanent de gains de temps les consommateurs feront tous leurs achats sans se déplacer ou durant les temps « morts », notamment dans les transports. La pré-commande et le pré-paiement sur les sites des restaurants se généralisera afin de réduire le temps d'attente au maximum
- De la généralisation des communautés de consommateurs online et leur importance dans les modes de choix et d'achat

Les consommateurs s'appuieront très largement sur les communautés de consommateurs online et les différents comparateurs plus ou moins automatiques pour orienter leurs consommations. Couplés à des applications de géolocalisation ces outils seront des facteurs déterminants de choix et imposeront à tous producteurs de bien maîtriser son e-réputation (à titre d'exemple, les applications du type food-reporter se professionnaliseront et se généraliseront, augmentant mécaniquement la concurrence entre restaurateurs en réduisant l'asymétrie d'information entre le producteur et le consommateur)

6) Les mégatendances Environnementales

Une hausse des coûts de l'énergie et des matières premières

- **Une forte hausse de la demande en énergie et matières premières dans les 20 ans à venir...**
L'émergence des 3 milliards de consommateurs supplémentaires dans la classe moyenne à travers le monde va entraîner une croissance de la demande en énergie et matières premières (minérales et agricoles) : d'ici 2030, la flotte automobile mondiale devrait doubler, la dose calorique en Inde devrait augmenter de 20%, et la consommation de viande en Chine de 40%, sans compter l'expansion des infrastructures urbaines mondiales.
- **...dans un contexte mondial où les ressources sont de plus en plus rares et onéreuses à exploiter ...**
L'atteinte annoncée du pic pétrolier entraîne le recours au pétrole non conventionnel dont le coût d'extraction peut-être 2 à 6 fois plus élevé que pour du pétrole conventionnel
D'autre part, les dépenses d'exploration de minerais et métaux au niveau mondial ont été multipliées par 4 durant les 15 dernières années
- **.... et où les coûts des différentes matières premières sont très liés.**
Par effet de substitution, la hausse du prix du baril de pétrole entraîne une hausse de toutes les autres sources d'énergie, mais aussi des autres matières premières, dont l'extraction et la production sont de plus en plus intensives en énergie

Une prise de conscience écologique de la part des consommateurs

- **Une préoccupation grandissante pour l'environnement...**
La prise de conscience accrue des problématiques environnementales (réchauffement climatique, biodiversité) contribue au développement d'une consommation responsable : en 2009, **les garanties écologiques d'un produit constituent une incitation à l'achat pour 70% des Français**, contre 65% en 1999. Le noyau dur de consommateurs "agissants", qui disent choisir régulièrement des produits respectueux de l'environnement représente un quart des consommateurs en 2010 mais devrait croître dans les années à venir puisque plus de 50% des Français estiment qu'ils consommeront plus de produits "verts" dans 10 ans
- **... qui se traduit par une rationalisation de la consommation et non sa réduction**
40% des Français considèrent que "consommer durable", c'est réduire la consommation de produits et services superflus, privilégier les **produits plus respectueux de l'environnement** (c'est-à-dire, pour les produits alimentaires, moins consommateurs en énergie, en eau, en pesticides et engrais, et en transport) et diminuer les **"gaspillages"**. Cette chasse au gaspillage pourrait être encouragée par les politiques publiques, puisque, selon la FAO, le tiers des aliments produits chaque année dans le monde pour la consommation humaine est perdu ou gaspillé

Scénario Tendancier : une sinistralité des petits établissements, une structuration de la filière, lente mais certaine

Scénario Tendancier

Scénario

- **La contraction du pouvoir d'achat des ménages et la baisse de confiance en l'avenir se traduisent par une réduction de leur consommation non essentielle d'où :**
 - Un développement du fait maison et de la fréquentation des cantines pour les repas du midi
 - Une augmentation des repas chez soi au détriment des repas festifs occasionnels du soir
- **Cette baisse de fréquentation vient s'ajouter à :**
 - **Une poursuite de la hausse des coûts des restaurateurs** principalement liée à l'augmentation des prix des matières premières et aux investissements de mise en conformité à horizon 2015, entraînant une baisse de rentabilité des établissements
 - **Une bipolarisation** renforcée de la consommation en restauration commerciale : par segment, le consommateur éliminera en priorité les restaurants de milieu de gamme « bien mais sans plus », trop chers pour de la restauration de nécessité mais ne répondant pas non plus à sa recherche de festivité occasionnelle, tant au niveau de l'assiette que du concept souvent absent
 - **Un recours croissant des consommateurs à Internet** et aux réseaux sociaux dans le choix d'un établissement de restauration
 - **Une augmentation du pouvoir des consommateurs** liée au développement de l'influence des réseaux sociaux dans les choix de consommation

Conséquences pour la filière

- **Hausse de la sinistralité de nombreux petits indépendants de la restauration traditionnelle**, insuffisamment innovants dans leur cuisine, ne proposant pas de concept / univers ou ne disposant pas d'un site Internet propre ou d'une page Facebook permettant de créer un lien de proximité avec le client, de faire vivre une communauté ou d'avoir un droit de réponse en cas de critique
- **Concentration de la filière autour de groupes structurés (chaînes, enseignes)** : en 2007, 38% des repas servis l'étaient par des groupes de restauration ; 45% à l'horizon 2020
- **Concentration Syndicale**

Actions à anticiper par les acteurs de la filière

- **Redynamisation de l'offre :**
 - Lancer de nouveaux concepts d'établissements, en s'appuyant notamment sur des concepts déjà lancés à l'étranger
 - Promouvoir l'innovation culinaire
 - Développer la livraison à domicile pour répondre aux attentes de la population senior croissante
 - S'adapter aux attentes d'une clientèle touristique croissante, liée à la croissance exponentielle de la classe moyenne dans les pays émergents : élargissement des plages horaires, maîtrise des langues étrangères, connaissance d'éléments culturels clés, ...
- **Renforcement de la performance des petits établissements : en gestion, en management, promouvoir les plateformes de mutualisation des approvisionnements en matières premières** destinées aux restaurateurs indépendants afin de grouper leurs commandes (à l'instar de Frères Blanc qui va jusqu'à faire du « yield management » au sein de ses équipes)
- **Renforcement de la présence de l'établissement sur Internet** : site dédié, page Facebook, ... pour élargir la clientèle de l'établissement et limité le poids des consommateurs sur les réseaux sociaux en s'octroyant un droit de réponse

Scénario Extrême 1 : une concentration de la filière extrêmement rapide, provoquée par une évolution rapide des modes de consommation, ou par une forte hausse des coûts, accélérant la sinistralité des petits établissements

Scénario Extrême 1

Scénario

- **Une accélération rapide des modes de vie, confrontant les restaurateurs à :**
 - Une déstructuration des repas, avec des horaires de prise de repas de plus en plus irréguliers, constitués de moins de plats, plus de grignotage, augmentant les coûts pour les restaurants : plage d'ouverture, ticket moyen par repas, etc...
 - Une défiance envers les restaurants dits « authentiques » qui ont trop diminué leur rapport qualité / prix
 - Une attente environnementale et / ou de santé de plus en plus forte, suite à certains événements repris par les médias
- **Une hausse rapide des charges : TVA, investissements, matière première, énergie, captation de la MO (génération Y...), technique**

Conséquences pour la filière

- **Une augmentation des exigences de consommateur, impactant la nécessité d'adaptation de l'offre, ce qui augmente la charge de fonctionnement par restaurant**
 - Un allongement progressif des plages de consommation, augmentation des coûts de fonctionnement
 - Un enjeu d'accroissement de la transportabilité de l'alimentation, lié au développement du grignotage
 - Une augmentation des coûts en nouvelle technologie, en mise aux normes environnementales, etc...
- **Un business modèle qui n'est tenable que par des groupes structurés ; une hausse de la sinistralité des petits restaurants et l'émergence rapide de groupes structurés pouvant répondre à la demande, avec des prix intéressants**
- **Une filière structurée autour de grands groupes, se rapprochant du modèle Anglais**, modifiant le paysage syndical, les forces en présence dans la filière, les barrières à l'entrée, le pouvoir des fournisseurs, etc. Pour illustration, en 2010, les 20 groupes au CA le plus élevé aux UK pèsent pour 22% du CA de la restauration totale, et comptent 20 000 points de vente (*Source: Planet Retail, HoReCa Market – United Kingdom, July 2010*), contre environ 9 000 restaurants pour l'ensemble du marché des chaînes en France (*source Gira Food Service*).

Actions anticiper par les acteurs de la filière

- **Tout d'abord, anticipation des nouvelles attentes : adapter des plages d'ouverture des établissements de restauration** pour répondre à l'attente des consommateurs d'accéder aux produits et services, dont l'alimentation, 24h/24 et 7 jours/7
- **Soutien à l'évolution du business model des petits restaurants indépendants, afin qu'ils puissent proposer :**
 - Une restauration à emporter à toute heure
 - Des portions plus restreintes que celles proposées actuellement
 - Avec des prix attractifs
- **Amélioration de la performance des petits établissements** : en gestion, en GRH, en mutualisation de moyens
- **Exploitation de nouveaux relais de croissance** : développement de la livraison à domicile pour répondre aux attentes de la population senior croissante
- **Renforcement de la présence des établissements sur Internet** : site dédié, page Facebook... pour élargir la clientèle de l'établissement et ainsi maintenir le niveau de chiffre d'affaires

Scénario Extrême 2 : un retour à l'authenticité et un affaiblissement des restaurants de grande taille au profit des petits

Scénario Extrême 2

Scénario

- **Face à une société de consommation à la dérive et à l'augmentation des maladies liées à la nourriture ces dernières années, les attentes des consommateurs se renforcent en matière de :**
 - **Authenticité et naturalité** (par exemple, consommer local ou régional : des produits de saison cultivés près de chez soi)
 - **Santé et bien-être** : le consommateur est de plus en plus soucieux des matières grasses et additifs chimiques à la maison comme au restaurant
- Le consommateur, par nostalgie, et en recherche de repères, se rapproche des petits restaurants indépendants et délaisse les restaurants standardisés

Conséquences pour la filière

- **Affaiblissement des groupes structurés**, dont l'image d'industrialisation ne correspond plus à la recherche d'authenticité du consommateur
- **Affaiblissement de la restauration rapide à l'anglo-saxonne**, synonyme de risques pour la santé (obésité, cholestérol, maladies cardio-vasculaires, etc.)
- **Montée en puissance des petits restaurants indépendants**, à partir du moment où ils sont transparents sur leur authenticité
- **Atomisation de la filière, modifiant le paysage syndical et les forces en présence (client, fournisseur, barrière à l'entrée)**

Actions à mettre en œuvre par les acteurs de la filière

- **Lancement de nouveaux concepts autour de ces attentes**
- **Adaptation de la carte des établissements** : intégration de superaliments, d'aliments clean label (sans conservateurs, avec colorants et arômes naturels...)
- **Renforcement de l'image d'authenticité chez le consommateur**
- **Développement de plateformes de mutualisation des approvisionnements** avec la filière bio et / ou les agriculteurs locaux destinées aux restaurateurs indépendants afin de grouper leurs commandes et ainsi réduire les coûts
- **Adaptation des groupes structurés** : un nom par établissement, carte temporaires, modification de l'offre

Les contacts chez Eurogroup Consulting

Jean-Marc GUYOT, Associé
Mob.: +33 06 86 46 25 80
jean-marc.guyot@eurogroupconsulting.fr

Bernard DUCHAMP, Associé
Mob.: +33 06 64 39 10 71
bernard.duchamp@eurogroupconsulting.fr

Armand CHAIGNE, Manager
Mob.: +33 (0)6 18 85 25 75
armand.chaigne@eurogroupconsulting.fr

Marie Alix GUINABERT, Supervising Senior
Mob.: +33 18 85 25 47
marie-alix.GUINABERT@eurogroupconsulting.fr

EUROGROUP CONSULTING FRANCE

TOUR VISTA
52/54 QUAI DE DION BOUTON
92806 PUTEAUX France
TEL.: +33 (0)1 49 07 57 00
WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR

manifeste

D'ABORD, MOBILISER...

Mobiliser notre capacité d'écoute. Entendre ce que chaque dirigeant nous demande et décrypter son véritable besoin. Et donc accepter l'infinie diversité des attentes et des problématiques. Écouter avant de réfléchir, écouter avant de proposer des solutions, écouter avant de choisir la méthode... Écouter patiemment, parce que, quelle que soit l'expérience acquise, aucune entreprise ne ressemble jamais à une autre. Et puis, comprendre. Comprendre à fond pour éviter les à-peu-près. Rechercher et vérifier les objectifs. Refuser les solutions vite faites. Être aussi attentif à l'ADN de l'entreprise, qu'à la parole de son responsable.

Puis mobiliser notre créativité, adapter les méthodes, rechercher le bon tempo du projet, en souligner les enjeux. Choisir dans nos équipes celle qui sera la plus juste pour ce client et ce chantier. Convoquer d'autres talents. Faire se croiser données brutes et destins individuels. Et puis inventer. Puiser à la subtilité de nos propres sources européennes pour proposer sans réduire. S'amuser à surprendre. Surprendre pour réussir.

Alors mobiliser les hommes et les femmes de l'entreprise, ses décideurs comme ceux qui rendront possible la mise en œuvre et porteront le succès. Inviter l'écosystème. Chercher les résistances pour les laisser s'exprimer. Donner à voir le monde comme il va, trouver la couleur exacte de l'époque. Ciseler avec art les pratiques, les attitudes et les usages qui rendront demain accessible. Brasser le plaisir, la conquête, l'ambition. Et par-dessus tout, la curiosité. Surprendre pour amuser. Amuser pour construire.

Enfin, transmettre. Oser s'effacer et permettre l'appropriation. Laisser les méthodes, produire les preuves. Fuir la langue de bois et les qu'auriez-vous-fait-sans-nous. Toujours conjuguer humilité avec efficacité. Brasser résultats, satisfaction et empreinte durable.

Et alors rendre les clés, toutes les clés...