

COLLECTION des RaPPORTS

JUIN 90



N° 85

Travaux complémentaires
sur l'évolution des marchés alimentaires

UNE CLASSIFICATION EMPIRIQUE DES PRODUITS ALIMENTAIRES

François Yvon

LA RESTAURATION HORS-FOYER

Jean-Marie Farnault

CREDOC



Département
Prospective de la consommation

Travaux complémentaires
sur l'évolution des marchés alimentaires.

Une classification empirique des
produits alimentaires

François Yvon

La restauration hors-foyer

Jean-Marie FARNAULT

Cette étude a été réalisée pour le Commissariat Général du Plan, décision n° 40/89

Juin 1990

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Partie A :	
Une classification des produits alimentaires selon leur usage par les consommateurs.....	5
1. Résumé de la recherche	5
2. Les analyses de l'univers des produits : la méthode	6
2.1. Présentation des données.....	6
2.2. L'analyse des occasions de consommation.....	7
2.2.1. Préparation et nettoyage du fichier	7
2.2.2. Construction de l'espace factoriel.....	8
2.3. L'analyse des fréquences de consommation.....	15
2.4. La classification sous contrainte de contiguïté.....	18
3. Résultats	19
3.1. La classification des produits.....	19
3.2. Comment utiliser cette classification ?.....	27
4. Conclusion.....	28

Introduction

Le département de Prospective de la consommation continue à développer des méthodes d'analyse prospective de la consommation suffisamment "fines" pour servir d'aide à la décision aux pouvoirs publics et aux industriels. Il s'agit donc de travaux qui sont en fait à mi-chemin entre la prospective "généraliste" classique, l'étude de marché et l'étude stratégique.

Le champ d'application principal reste le secteur de la consommation alimentaire, dans lequel ont été obtenus un certain nombre de résultats intéressants. Nous continuons à travailler sur ce secteur afin de développer des méthodes sur un terrain bien connu, et où nous pouvons mettre à profit notre connaissance des opérateurs et des données pour tester plus sévèrement les options méthodologiques en les confrontant à la réalité du marché.

Les travaux qui figurent dans ce rapport bien qu'extrêmement différents dans leur forme et dans leur objectif, participent de cette démarche. Le premier est un test d'une méthode de classement empirique des produits en fonction de leurs proximités d'usage. Sur le plan théorique, nous avons cherché à avancer, à partir de données d'enquête sur les comportements, sur la problématique complémentarité/substitution. Les résultats sont satisfaisants en ce que :

- la plupart sont conformes au sens commun,
- les résultats étonnants sont confirmés par les industriels qui ont une connaissance empirique des marchés correspondants. Dans un cas au moins, notre approche a permis d'éclairer pour les industriels le mécanisme d'un résultat jusque là inexpliqué.

Sur le plan technique, nous avons été amenés, lors de cette recherche, à utiliser des méthodes d'analyse multivariée classique (analyse factorielle, analyse en composantes principales), et moins classiques (classification sous contrainte de contiguïté) ; mais aussi nous avons testé en vraie grandeur une nouvelle procédure d'analyse des nuages factoriels avec un logiciel de visualisation dynamique en trois dimensions. Ce type de procédure, que nous testions pour la première fois, a largement répondu à nos attentes (gain de temps, disparition des difficultés liés au parallaxe, souplesse, et surtout possibilité de communiquer les résultats aux utilisateurs des études sans être obligés de faire de la caricature). Nous l'utilisons désormais de façon systématique dans nos analyses, et il semble que d'autres commencent à suivre notre exemple.

Le second travail présenté ici porte sur la dynamique du marché de la restauration collective et répond à deux objectifs. Le premier est d'éclairer une tache aveugle dans le fonctionnement des marchés alimentaires : le marché de la restauration hors foyer est très mal connu, et pourtant il joue un rôle important, il nous fallait mieux le connaître pour éviter des erreurs d'interprétation

dans le domaine qui nous sert de champ d'essais méthodologique. Compte tenu de la rareté des informations sur les stratégies des opérateurs dans ce secteur, cet investissement en connaissance devrait servir à d'autres chercheurs qu'à ceux du département.

Au delà de cet aspect strictement informatif, on trouvera là une application de la philosophie que nous avons adoptée pour préparer le terrain à la modélisation du fonctionnement des acteurs : plutôt que de chercher à tester économétriquement des hypothèses sur de gros fichiers, nous cherchons à recueillir la vision subjective du marché par les différents opérateurs, afin de mieux cerner leurs fonctions-objectif et leurs routines de fonctionnement, qui ne sont pas toujours, loin s'en faut, conformes à la rationalité économique.

Partie A

Une classification des produits alimentaires selon leur usage par les consommateurs

François Yvon

Département Prospective de la Consommation

Partie A :

Une classification des produits alimentaires selon leur usage par les consommateurs

1. Résumé de la recherche

L'une des demandes du Plan faite au Crédoc dans le domaine de la consommation alimentaire était de trouver des méthodes permettant de mieux comprendre les tendances de la consommation par grandes catégories de produits. Cela, afin de pouvoir déterminer des champs de concurrence et de substitution naturelle qui enrichissent l'analyse de l'offre en terme de segments stratégiques, renouvelant ainsi l'approche traditionnelle par filière technique.

Jusqu'ici, on ne dispose pas de nomenclature de produits "vue du consommateur". Nous avons essayé de faire des progrès méthodologiques dans ce sens, afin de répondre à la demande du Plan ; et ainsi, d'asseoir plus solidement la prospective dans le domaine de la consommation alimentaire. Pour cela, nous avons utilisé les données de l'enquête "Comportements alimentaires" du Crédoc, vague 1988, dont d'autres résultats sont par ailleurs décrits dans le rapport "Le comportement alimentaire des Français, Etude prospective", rapport adressé au Service des Etudes et de la Recherche du CGP.

On dispose, dans l'enquête "Comportements Alimentaires" du Crédoc, de deux types d'informations sur les produits, à savoir la fréquence de consommation et les occasions de cette consommation. A partir de ces informations, nous avons construit deux espaces "comportementaux" de produits, qui permettent de positionner les produits les uns par rapport aux autres suivant les comportements des consommateurs vis-à-vis d'eux. Par des méthodes mathématiques qui seront exposées dans le rapport, le rapprochement entre ces deux espaces nous a permis de constituer une classification des produits en "nebula", groupes de produits consommés par les mêmes ménages aux mêmes occasions.

La discussion des résultats avec nos clients industriels semble valider les résultats, en ce que, non seulement ils se trouvent en général coïncider avec leur connaissance empirique du marché, mais encore en ce que certains résultats qui nous paraissaient contre-intuitifs sont, selon ces mêmes industriels, à la fois exacts et féconds.

2. Les analyses de l'univers des produits : la méthode

Ce chapitre décrit les développements méthodologiques qui ont permis de réaliser les analyses des relations entre les produits.

Le lecteur peu intéressé par la technique peut sauter les paragraphes en italiques.

On trouvera ici successivement une présentation des données utilisées, la méthode de construction d'un espace à partir des occasions de consommation, la méthode de construction d'un second espace des produits à partir des fréquences de consommation, enfin la méthode de confrontation de ces deux espaces au moyen d'une classification sous contrainte de contiguïté. La très grande majorité des analyses a été réalisée avec le logiciel d'analyse des données SPAD.N, l'écriture de programmes ad-hoc se révélant néanmoins indispensable pour quelques traitements spécifiques.

2.1. Présentation des données

Les variables qui sont utiles pour cette analyse sont les variables "produits" de l'enquête.

Pour chacun des 150 produits, on dispose de huit variables :

- la première concerne la fréquence de consommation du produit (codée en sept modalités : tous les jours, deux à trois fois par semaine, une fois par semaine, deux à trois fois par mois, une fois par mois, moins souvent, jamais) ;*
- les sept suivantes, les occasions de consommation du produit codées en deux postes (oui, non), et ce pour les occasions suivantes : petit déjeuner, repas ordinaire, repas soigné, goûter, grignotage, apéritif et sans précision (variable qui décrit la consommation du produit en dehors des occasions citées précédemment).*

Lors des analyses ultérieures, seules les six premières variables seront réellement utilisées, la septième étant de fait redondante.

On utilise de plus, pour cette analyse, les résultats d'une classification ascendante hiérarchique effectuée sur les individus de l'enquête, et dont chaque classe se caractérise par une logique typique vis-à-vis de l'alimentation en général. Ces classes (les processus) sont au nombre de sept : rural domestique, traditionnel âgé, familial, bien installé, célibataire campeur, urbain moderne, isolé (la description des différents processus se trouve dans le rapport cité plus haut : Le comportement alimentaire des Français).

2.2. L'analyse des occasions de consommation

2.2.1. Préparation et nettoyage du fichier

Pour effectuer cette analyse, il a fallu créer un nouveau fichier de données, dans lequel les individus (les lignes) sont les produits de l'enquête, et les variables des indicateurs de la manière dont ils sont consommés. Afin de pouvoir introduire une dimension supplémentaire à l'étude, nous avons considéré qu'un produit diffère selon qu'il est consommé par un ménage d'un processus ou par un ménage d'un autre processus (puisque l'on peut s'attendre à ce qu'il ne soit pas acheté au même endroit, stocké le même temps, préparé et consommé de la même manière...), ce qui nous a amené à introduire en plus des 152 "individus-produit en général", 7 x 152 individus supplémentaires qui sont les produits pour tel ou tel processus, soit au total 1216 individus (au sens statistique du terme, un individu étant une "ligne" du tableau).

Pour chacune des lignes, les variables ont ensuite été construites de la façon suivante. En utilisant la nomenclature du questionnaire, nous avons défini 64 (2 puissance 6) "occurrences de consommation", chaque occurrence correspondant à une certaine combinaison d'occasions, par exemple "petit déjeuner et goûter", "repas ordinaire, repas soigné et grignotage"... Il est alors clair que la variable "consomme le produit x sans précision" est redondante, puisqu'un consommateur qui ne nomme aucune des six occasions définies dans le questionnaire se voit attribuer cette occurrence, sans même qu'il soit nécessaire d'utiliser la variable.

A partir du fichier de l'enquête, nous avons ensuite calculé, pour chaque produit, le pourcentage de consommateurs dans la population totale (et non pas d'enquêtés) qui utilisent le produit pour chaque occurrence, ainsi que le pourcentage de consommateurs (et non pas d'enquêtés) dans chaque processus. Ainsi pour le pain frais par exemple, nous avons calculé les pourcentages d'enquêtés (sur l'ensemble des consommateurs dans la population et par processus) qui le consomment au petit déjeuner uniquement, au repas ordinaire uniquement, au petit déjeuner et au repas ordinaire... Cette méthode présente l'avantage de gommer les disparités entre les taux de pénétration. Ainsi les pains spéciaux, peu diffusés, sont aussi typiques du petit déjeuner que, par exemple, les biscottes.

Cette première étape nous a fourni un premier tableau, dont les 64 colonnes sont liées par une relation linéaire évidente : pour chaque produit, la somme des colonnes vaut 1. Une étude descriptive de la distribution de ces nouvelles variables nous a permis d'éliminer les occurrences non pertinentes (à savoir celles qui ne correspondent pas à des types de consommation pertinents, par exemple "petit déjeuner et apéritif") en fondant notre sélection sur l'écart-type des distributions de ces variables.

A l'issue de cette sélection, on conserve 30 variables, à savoir 28 occurrences pertinentes, plus deux variables qui servent à repérer l'une le numéro du produit (de 1 à 152), l'autre la

population de référence (un pour la population entière, puis de deux à huit pour les processus).

2.2.2. Construction de l'espace factoriel

L'étape suivante est alors de construire un espace des produits dans lequel ceux-ci se rapprochent par la façon dont ils sont consommés.

On a réalisé une analyse en composantes principales, en retenant comme variables actives les 28 occurrences et comme individus actifs, les 152 produits "population générale". Dans la mesure où toutes les variables sont strictement comparables, c'est à dire qu'elles mesurent un même phénomène avec une même échelle, on a pris soin d'effectuer une analyse en composantes principales non normée. Ceci a pour effet d'attribuer un "poids" plus important dans l'analyse aux occurrences qui ont un écart-type élevé, qui donc correspondent à des consommations bien définies, comme par exemple les occurrences "pures" : repas soigné, apéritif... ou encore petit déjeuner et goûter.

Ce premier espace regroupe donc les produits selon les occasions auxquelles ils sont consommés. Par exemple, les cacahuètes et le whisky sont proches dans cet espace parce qu'ils sont consommés en général en même temps, ou, du moins, aux mêmes occasions (essentiellement l'apéritif) ; de même, le chocolat à pâtisser et le champagne sont proches parce qu'ils sont tous deux consommés aux repas soignés, l'un comme aide culinaire pour la pâtisserie festive, l'autre comme boisson festive.

L'espace ainsi construit est un espace purement comportemental, c'est-à-dire que dans sa construction n'intervient aucune des caractéristiques objectives que l'on aurait pu imposer a priori (regrouper les produits frais, ou les produits laitiers...). Il rapproche les produits uniquement en fonction du comportement réel des consommateurs.

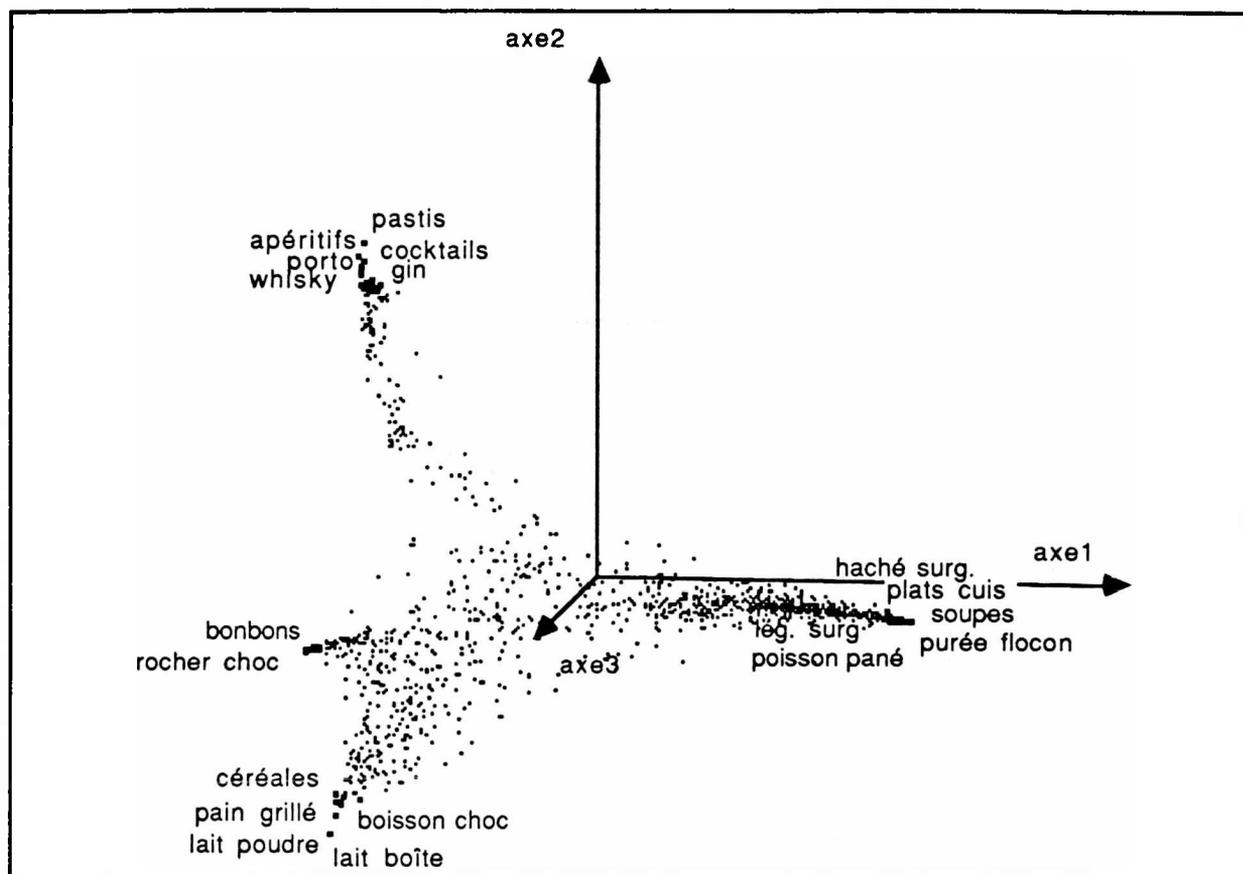
Le premier facteur (54,76 % de l'inertie) oppose les repas ordinaires à toutes les autres occurrences,

le second (16,86 % de l'inertie) les petits déjeuners aux repas soignés et à l'apéritif,

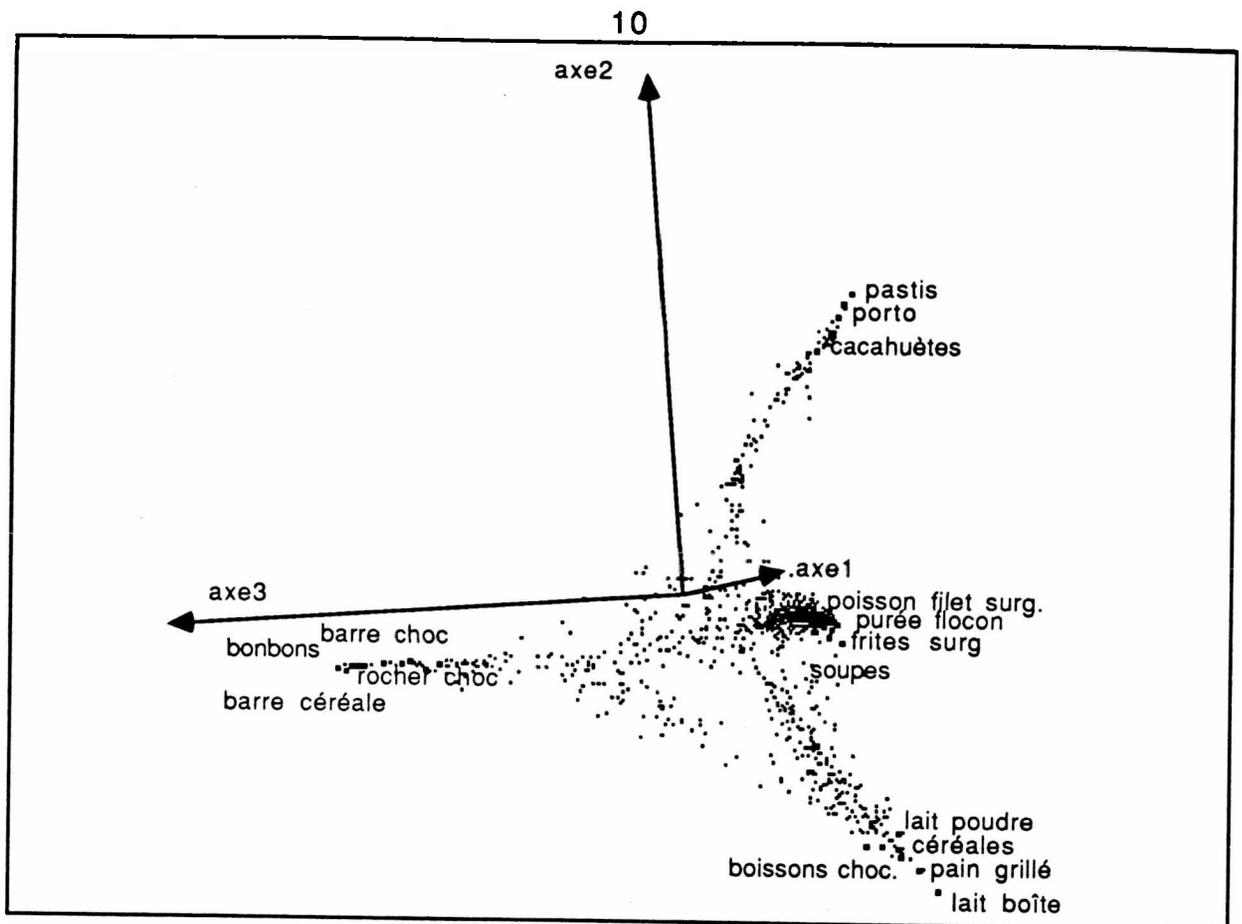
et enfin le troisième (11,28 % de l'inertie) le goûter et le grignotage à l'apéritif et au petit déjeuner.

L'examen du nuage de points en trois dimensions montre que celui-ci a approximativement, dans l'espace des trois premiers facteurs, la forme d'un tétrapode régulier (une sorte d'étoile obtenue en reliant le centre d'un tétraèdre à chacun de ses sommets).

Les quatre branches sont : les repas (ordinaires et soignés), l'apéritif, le grignotage-goûter, et le petit déjeuner. Pour que vous puissiez vous repérer, on a indiqué sur le graphique la position de quelques points extrêmes (et donc les plus typiques de chaque classe).

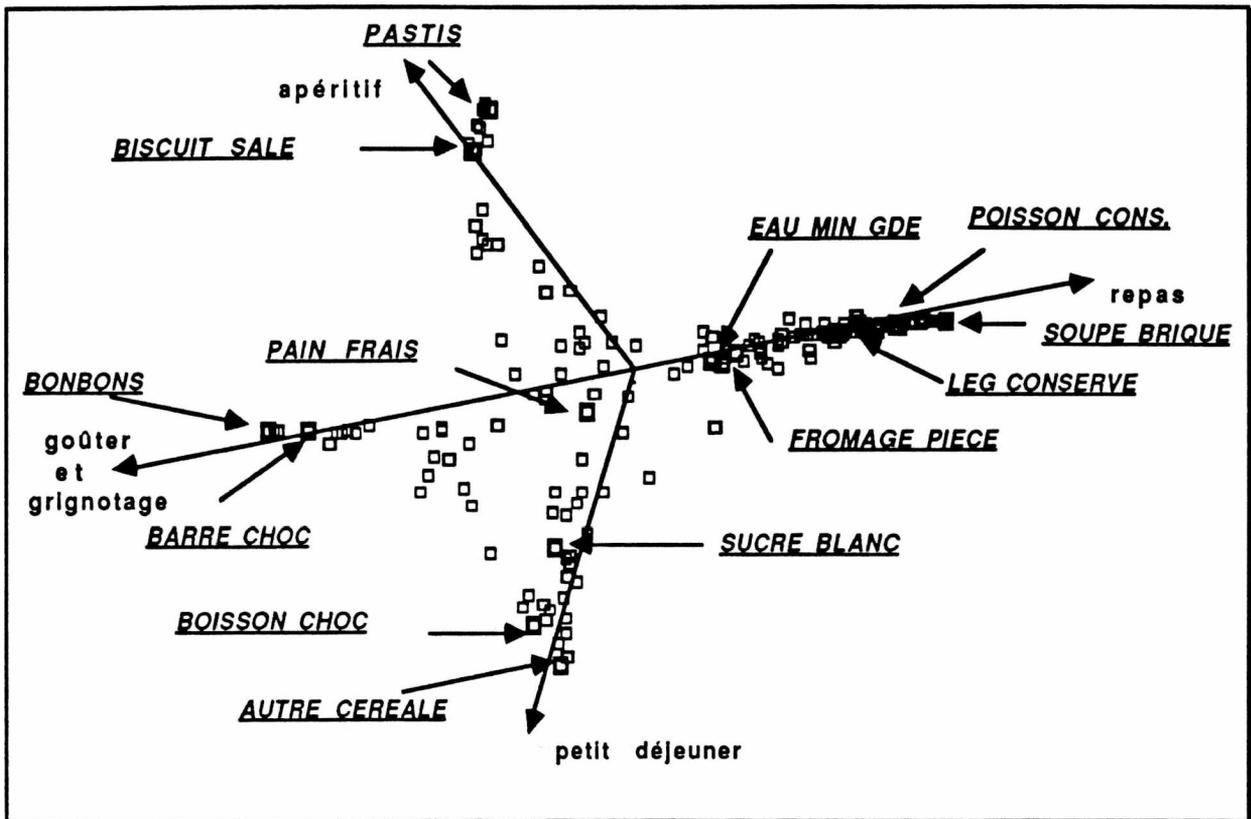


Le graphique suivant, obtenu par une rotation vers la gauche autour de l'axe vertical (axe 2) pour mettre face à vous la branche "repas" (purées etc.), permet de mieux se rendre compte de la forme du nuage.



La position des produits dans cet espace permet de visualiser précisément la fonction à laquelle ils répondent. Plus ils sont proches du centre et moins leur rôle dans l'alimentation est spécifique à une occurrence "pure", alors qu'au contraire les produits situés aux extrémités des branches sont eux tout à fait réservés à l'occasion correspondant à la branche. Ainsi, pour le petit déjeuner, en se déplaçant vers le centre du nuage, on rencontre tout d'abord les céréales (typiques du petit déjeuner), puis les pains grillés et les biscottes, enfin le pain frais, le café ou le beurre, qui sont eux beaucoup moins typiques, puisqu'utilisés massivement aux repas, ou même au goûter.

Les produits caractéristiques des repas soignés sont trop peu nombreux pour contribuer de façon significative à la construction d'un des premiers axes. En effet, ne répondent à cette fonction que deux produits, à savoir le vin de qualité et le chocolat à pâtisser. Ils se situent dans cet espace entre l'apéritif et les repas ordinaires. On peut néanmoins déduire de cette position que plus les produits de repas sont proches du centre du nuage, plus ils seront également consommés pour des repas soignés.



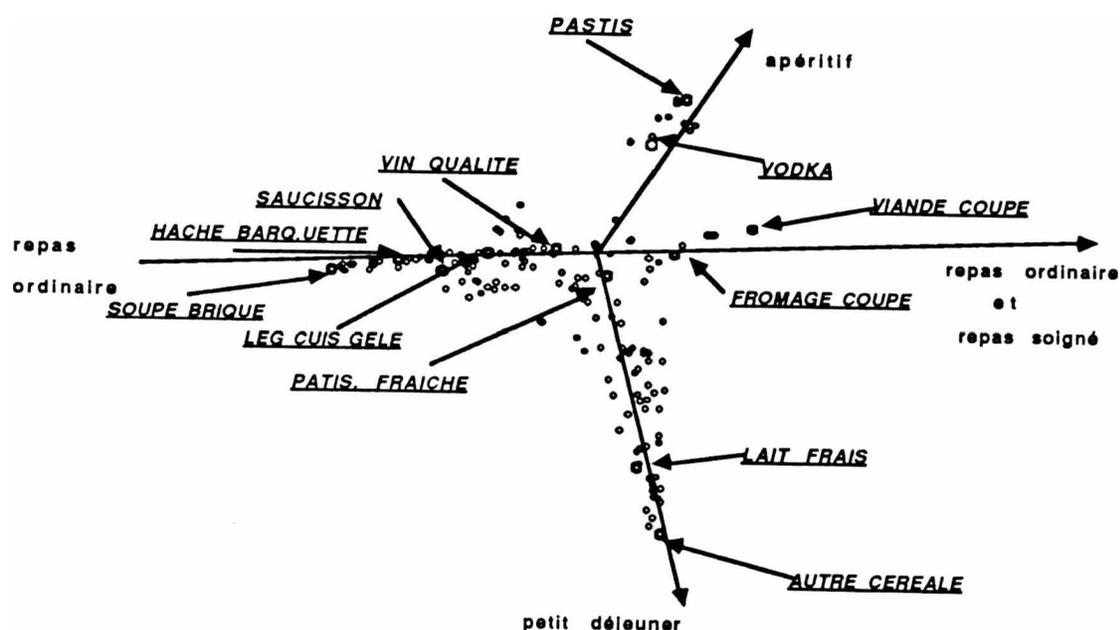
Sur le graphique ci-dessus représentant une vue en trois dimensions de l'espace des produits (axes factoriels 1, 2 et 3), on distingue les quatre branches du tétrapode. Sur ce graphique, quelques points typiques sont représentés : les boissons chocolatées pour le petit déjeuner, la soupe en brique pour les repas ordinaires et le pastis pour l'apéritif. Mais on peut aussi constater les positions centrales du pain frais (entre goûter, petit déjeuner et repas) ou du fromage à la pièce (repas et grignotage).

Si l'espace factoriel des trois premiers axes nous apporte principalement des confirmations du sens commun, ou de faits que les spécialistes du marketing connaissent déjà (par exemple la fonction grignotage des produits de petit déjeuner), l'étude du cinquième axe factoriel apporte des résultats moins connus.

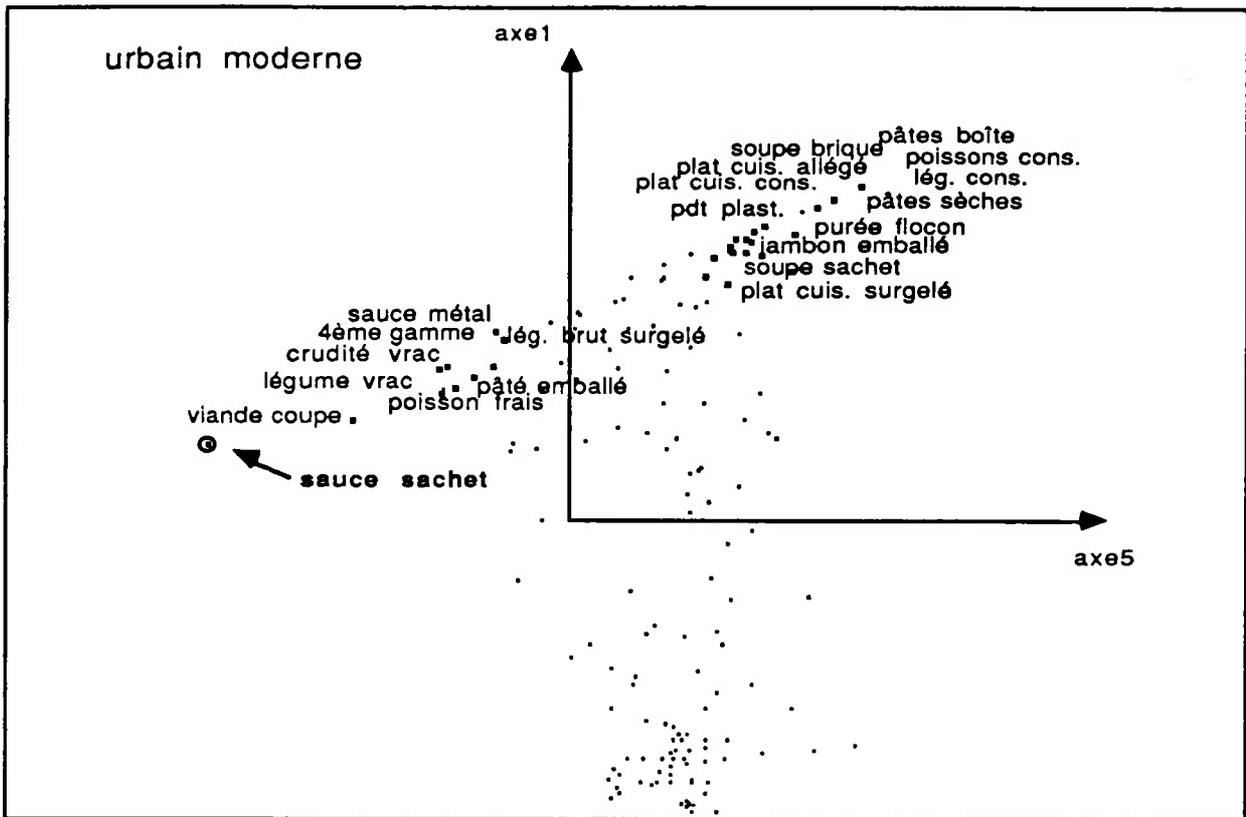
L'étude du cinquième axe (5 % de l'inertie) permet d'analyser plus finement les différences d'utilisation qui existent entre les produits de la fonction repas. En effet, cet axe oppose les produits qui sont réservés exclusivement aux repas ordinaires aux produits qui peuvent être également utilisés pour des repas soignés. A ce titre, on peut presque dire qu'il établit une échelle correspondant à un rapport facilité d'usage / degré festif. Les aliments sont donc dotés d'un "prestige" plus ou moins élevé suivant qu'ils se rapprochent ou non du côté "festif" de l'échelle.

Tout en haut de cette échelle, on retrouve, par exemple, les soupes en sachet ou en brique, ainsi que les plats cuisinés surgelés ou en conserve (peu festifs), alors qu'en bas se retrouvent les fromages (à la coupe ou emballés), ou la viande à la coupe. Il est également intéressant de remarquer que quelques produits transformés (légumes bruts surgelés, quatrième gamme...) apparaissent comme étant susceptibles d'être utilisés aussi pour des repas soignés.

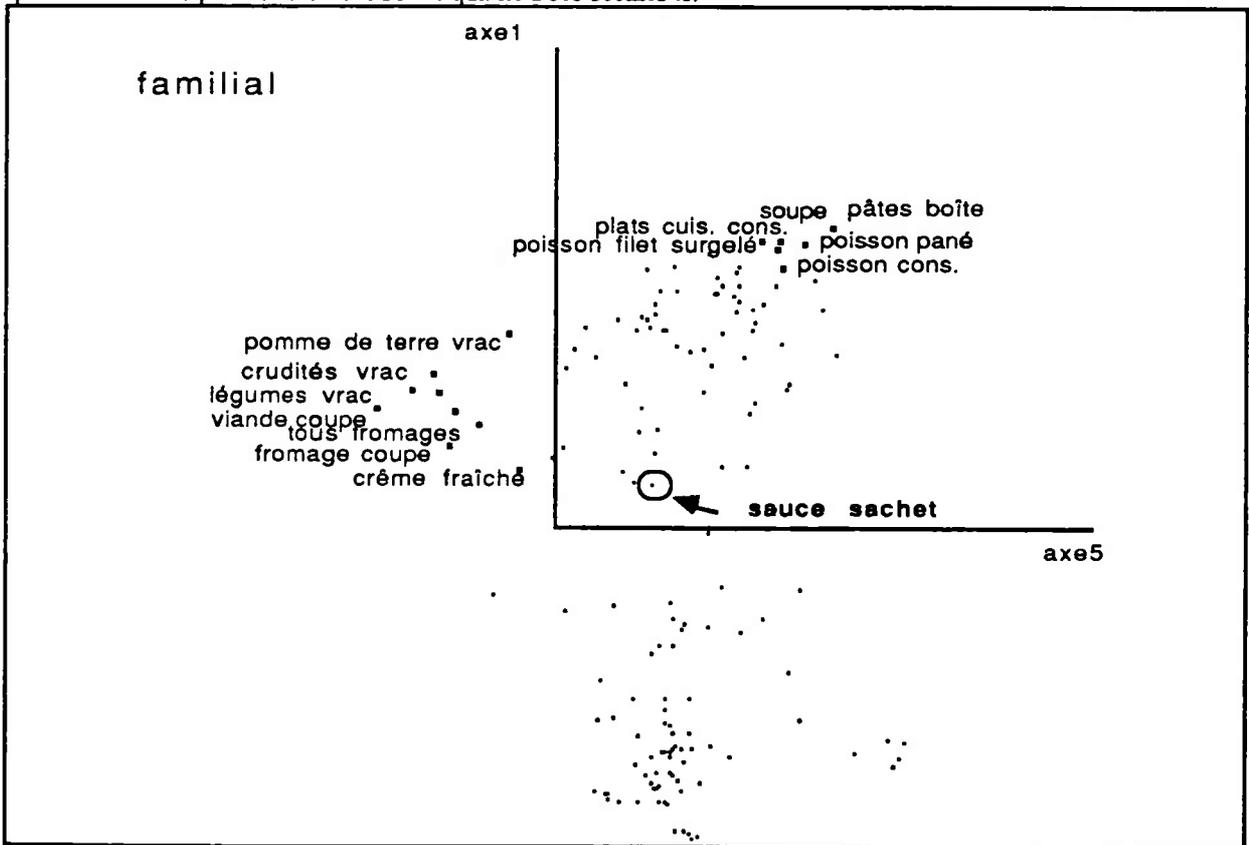
Enfin, il ne faut pas s'étonner de la place relativement centrale sur le graphique d'un produit tel que le vin de qualité : ce produit est, on l'a vu, particulièrement caractéristique de la fonction "repas soigné" et n'est donc pas à rapprocher de la viande à la coupe, par exemple, qui est, elle, typique de la fonction "repas ordinaire et repas soigné". Dans ce cas également, le graphique suivant résume assez bien ces remarques.



L'analyse des positions des différents produits x segments (c'est-à-dire en distinguant, par exemple, les sauces-en-sachet-pour-les-"urbain moderne", et les sauces-en-sachet-pour-les-"familial") montre des différences d'usage assez surprenantes. Les graphiques suivants, projection dans l'espace des occasions de consommation de produits montrent la répartition des produits suivant leur position sur l'axe repas ordinaire-repas soigné (plan factoriel 1&5) pour deux segments consommateurs assez différents, les URBAIN MODERNE et les FAMILIAL.



On voit que les sauces en sachet, sont un élément typique des repas soignés chez les urbains modernes, pour qui l'utilisation de ces aides culinaires permet sans doute de compenser un manque d'expertise culinaire, tandis que dans le processus familial, ce n'est pas du tout le cas : les repas soignés font appel à des produits bruts de base, probablement de particulièrement bonne qualité à ces occasions.



A partir de cette analyse plusieurs démarches sont possibles.

La première consiste à effectuer, à partir des coordonnées factorielles, une classification ascendante hiérarchique, afin de déterminer (au centre des classes) la position de ce qu'on appelle les prototypes de produits (ex: au centre de la classe des produits du petit déjeuner, le produit en quelque sorte "idéal" du petit déjeuner). Ensuite, l'étude des distances des autres produits (éventuellement par processus) à ce prototype pourra permettre de mettre à jour des différences dans la place qu'occupent les produits pour les différents groupes de consommateurs telles que : le café moulu est un produit de petit déjeuner pour tel processus, mais c'est un produit plus typiquement consommé aux repas pour tel autre processus¹.

La deuxième démarche consiste à refaire le même type d'analyse pour des sous groupes cohérents de produits (ex: les alcools) afin de mieux cerner les relations entre produits dont on peut supposer qu'ils sont voisins. Cette démarche sera utilisée pour les études des différents groupes de produits.

La démarche qui sera suivie ici consiste à mettre en relation l'espace des occasions de consommation avec celui des fréquences de consommation. On détermine ainsi les ensembles de produits consommés de la même manière par les mêmes types d'individus, et dont on peut donc considérer qu'ils constituent des marchés distincts.

Techniquement, la méthode adoptée consiste à construire, à partir des distances calculées dans le premier espace factoriel (occasions de consommations), une matrice de contiguïté, utilisable pour une classification sous contraintes dans l'espace factoriel des fréquences de consommation. Cette démarche est exposée plus précisément dans le paragraphe "La classification sous contrainte de contiguïté".

Avant d'opérer le rapprochement entre les deux espaces, examinons l'espace des fréquences de consommation.

¹ (voir le paragraphe "Occasions de consommation et ensembles flous").

2.3. L'analyse des fréquences de consommation

Dans ce nouvel espace, deux produits sont d'autant plus proches que leurs fréquences de consommation sont corrélées².

L'objet de cette analyse est de définir un espace pour les produits dans lequel la distance entre deux points correspond à la corrélation qui peut exister entre les fréquences d'achat de ces deux points. A partir des variables "fréquence de consommation" (en sept modalités), on construit 152 variables de recodage continues en associant à la modalité "tous les jours" la valeur 330, à la modalité "deux à trois fois par semaine", la valeur 130...

On réalise alors une analyse factorielle des correspondances en prenant ces nouvelles variables comme variables actives, les individus de l'analyse étant toujours les 1599 enquêtés. Dans ce cas, il faut naturellement faire une analyse des correspondances principales normées³ afin de faire jouer le même rôle aux produits dont la consommation est quotidienne, par exemple le pain ou le café, et aux produits dont la consommation est par essence plus occasionnelle, comme le champagne ou les pâtisseries : un gros consommateur de pain en consomme tous les jours, un gros consommateur de champagne en consomme deux à trois fois par semaine.

On construit ainsi un nouvel espace des produits, dans lequel, rappelons-le, deux produits sont proches si la surconsommation de l'un correspond à la surconsommation de l'autre.

Le premier axe factoriel (6.11 % de l'inertie) est un axe de volume. D'un côté, on retrouve les produits consommés par les familles équipées et plutôt urbaines, avec notamment tous les produits destinés aux enfants (barre chocolat, crème dessert, boissons gazeuses...) et, de l'autre, les produits traditionnels extrêmement diffusés tels que le pain frais, les légumes frais..., et qui constituent la base de l'alimentation des personnes seules, âgées, plutôt rurales et peu équipées.

Sur le deuxième axe (2.79 % de l'inertie), on retrouve une opposition déjà mise à jour dans l'analyse des processus entre "traditionnels" et "modernes". D'un côté de l'axe, se regroupent les produits transformés (plats cuisinés surgelés, plats cuisinés emballés, légumes et pizzas

² C'est-à-dire que les deux produits sont consommés à une fréquence identique par un grand nombre d'individus.

³ La différence entre une ACP normée et une ACP non normée, est que dans le cas d'une ACP normée, on travaille sur la matrice des corrélations et non pas sur la matrice des covariances. Cela présente l'avantage de rapporter toutes les variables sur une même échelle et de les rendre ainsi comparables.

surgelés...) et les produits diététiques (fromage allégé, beurre allégé...), dont la surconsommation est caractéristique des ménages jeunes ("urbains modernes" ou "célibataires campeurs"), appartenant à des "cols blancs" de classes moyennes ou élevées (employés, cadres, professions libérales) ; de l'autre, les alcools (pastis, cognac...), les charcuteries (rillettes et saucisson) et les produits à la coupe (viande et fromage) qui sont plus consommés que la moyenne par les ménages moins ouverts à l'innovation et sans doute moins préoccupés de diététique (qui appartiennent le plus souvent aux phases suivantes : NAPTS, Préparation lourde, cuisine traditionnelle, repas soignés)⁴.

L'axe 3 (2.56 % de l'inertie) gradue l'investissement du ménage dans l'alimentaire et oppose ainsi les célibataires, urbains, peu équipés, stockant peu et ne consacrant que le strict minimum à la préparation, aux familles suréquipées à préparation lourde. Les produits caractéristiques de ces deux types d'attitude sont d'un côté les produits tout prêts tels que les plats cuisinés en conserve, ou les produits ne demandant ni préparation soignée, ni équipement sophistiqué (les pâtes, la purée en flocon ou le jambon emballé), de l'autre les produits frais nécessitant une meilleure organisation de la ménagère et une plus longue transformation (fruits frais, légumes en vrac) ou encore des produits dont la consommation correspond à d'autres préoccupations qu'une économie de temps, par exemple des préoccupations diététiques (les produits allégés) ou des préoccupations de qualité (produits frais et produits à la coupe).

Le graphique suivant représente la projection dans le plan factoriel (2,3) des produits les plus représentatifs de ces oppositions et qui ont le plus contribué à la construction de ces axes.

On a aussi représenté sur ce graphique des variables illustratives : "célibataire campeur", "agriculteur", "bien installé"...

Entre le centre du graphique et ces points, se déterminent des directions qui graduent l'importance des consommations des produits par ces catégories de population. Ainsi les plats cuisinés en conserve sont surtout surconsommés par les "célibataires campeurs", les fromages blancs allégés par les "bien installés".

⁴ Voir le rapport : "Le comportement alimentaire des Français".

2.4. La classification sous contrainte de contiguïté

L'étape préalable à l'analyse est de construire une matrice de contiguïté. Dans l'état actuel des choses, cette matrice se présente sous la forme d'une matrice booléenne $[C_{ij}]$. Si les produits x et y sont voisins. $C_{xy} = 1$, sinon $C_{xy} = 0$. La relation de voisinage est construite à partir de la mesure d'une distance inter-produits de type classique dans l'espace factoriel des occasions de consommation.

A partir de l'espace factoriel des occasions de consommation, nous avons testé plusieurs méthodes pour construire une telle matrice. La première consiste à trouver par itération un seuil absolu au-delà duquel on considère que deux points sont voisins, en imposant un nombre de voisins moyen a priori. Cette méthode, celle de SPAD 85, est économique, mais présente pour notre étude l'inconvénient de ne pas tenir compte de l'aspect général du nuage : ainsi, les produits de repas, beaucoup plus nombreux, auront un grand nombre de voisins, alors que par exemple des produits d'apéritifs en auront beaucoup moins, voire aucun.

Nous avons donc utilisé une autre méthode, qui consiste à imposer de façon systématique un même nombre de voisins à tous les produits (à savoir les N plus proches). L'intérêt de cette méthode est de construire des graphes qui ont une plus grande probabilité d'être connexes⁵. La matrice construite n'est alors pas forcément symétrique et le logiciel contient une procédure qui élimine les relations de voisinage qui ne sont pas symétriques. Reste le choix difficile du "bon" nombre de voisins, c'est à dire un nombre qui soit suffisamment grand pour que les résultats ne soient pas une simple description de la matrice de contiguïté, et suffisamment petit pour que la contrainte soit efficace. C'est par itérations successives que nous nous sommes arrêtés au nombre de 11 voisins.

La matrice de contiguïté étant ainsi construite, on procède à la classification sous contrainte de contiguïté proprement dite. Dans l'espace des fréquences de consommation, on procède à une classification ascendante, dans laquelle, pendant la construction des classes, deux produits voisins dans ce nouvel espace factoriel ne sont agrégés que s'ils sont définis comme voisins par la contrainte (définie par les proximités dans l'autre espace factoriel).

Ainsi le vin ordinaire et les apéritifs anisés sont voisins dans l'espace des fréquences de consommation, c'est à dire qu'à une forte consommation de l'un correspond une forte consommation de l'autre. Mais il ne sont pas voisins dans l'espace des occasions, le vin

⁵ Un graphe connexe est tel qu'il existe entre deux points quelconques du graphe un chemin qui, construit en ne reliant que des points voisins, permet de joindre ces deux points. L'intérêt d'avoir un graphe connexe est de pouvoir toujours, au cours de l'agrégation, trouver un voisin à un noeud de la hiérarchie.

ordinaire étant utilisé aux repas ordinaires et les apéritifs anisés à l'apéritif. Par conséquent, ils ne pourront être agrégés pendant la classification sous contrainte, et les apéritifs anisés seront agrégés tout d'abord avec le porto, qui est également proche dans l'espace des fréquences de consommation, mais qui de plus est un produit typique de l'apéritif.

Le résultat de cette analyse est un arbre de classification doté de propriétés un peu particulières. On donnera donc ici les résultats principaux sous la forme d'une classification des produits en ce que nous appelons des NEBULA (classes floues de produits empiriquement similaires). Deux produits ne seront regroupés que s'ils remplissent la même fonction et s'ils sont consommés par les mêmes individus.

3. Résultats

3.1. La classification des produits

Les 19 nebula obtenues par classification sous contrainte de contiguïté sont les suivantes :

Nebula 1 : Chips
 Biscuits salés
 Cacahuètes

Cette classe rassemble les biscuits apéritifs, qui sont aussi des produits que l'on grignote.

Nebula 2 : Liqueurs
 Autres alcools

Ces deux produits se trouvent isolés des suivants, car ils ne sont consommés qu'en digestifs. Le cognac, qui est consommé à des occasions différentes (en particulier à l'apéritif), se trouve dans la classe suivante.

Nebula 3 :
 Champagne
 Mousseux
 Apéritif anisé
 Porto
 Apéritif
 Whisky
 Gin
 Cognac
 Vodka
 Chocolat à pâtisser
 Vin de qualité

Cette classe rassemble des produits d'apéritifs et de repas soignés. Ils sont doublement proches, puisqu'ils répondent à des fonctions voisines et que leurs surconsommations sont liées, puisque caractéristiques des ménages qui multiplient les repas festifs.

Les trois classes 1, 2 et 3 s'agrègent ensuite à un niveau supérieur et englobent ainsi tous les produits "festifs". Ceci signifie que, si l'on avait coupé l'espace des produits en moins de classes, ces nebula seraient réunies. On aurait donc ici une unique nebula "produits festifs".

Nebula 4 :
 Jambon à la coupe
 Saucisson à la pièce
 Rillettes à la coupe
 Rillettes en pot
 Pâté à la coupe
 Autres charcuteries à la coupe

Les charcuteries "haut de gamme" sont ici rassemblées principalement parce qu'elles sont consommées aux mêmes occasions (typiquement repas ordinaires, repas soignés et grignotage). On sait par ailleurs que les gros consommateurs de charcuterie ne distinguent pas les produits et consomment toutes les formes de charcuterie. Ces produits sont néanmoins assez loin des charcuteries préemballées, qui ne satisfont pas exactement les mêmes besoins.

<u>Nebula 5</u> :	Riz
	Concentré de tomate
	Bouillon en cube
	Vin ordinaire
	Saucisson emballé
	Pâté emballé
	Autres charcuteries emballées
	Jambon emballé
	Pâtes alimentaires sèches
	Poisson filet surgelé
	Poisson en conserve
	Frites surgelées
	Légumes surgelées
	Viande en barquette

Cette classe regroupe les produits les plus typiques des repas ordinaires des ménages "lourds", c'est à dire à gros volume de consommation. Il s'agit en fait d'un "fond de carte" pour les repas ordinaires de la population moyenne des familles.

<u>Nebula 6</u> :	Soupe individuelle
	Soupe en brique
	Soupe en sachet
	Soupe en boîte

Tous les types de soupe (sauf les soupes surgelées) se retrouvent dans cette classe : c'est dire si ce type de produit répond à un besoin spécifique.

<u>Nebula 7</u> :	Pâtes en boîtes
	Plats cuisinés en conserve
	Purée en flocon
	Poisson pané

On retrouve là encore des aliments typiques des repas ordinaires, qui se distinguent des précédents par le fait que ces produits sont plus souvent consommés par des personnes seules. Il s'agit cette fois de produits semi-transformés, consommables tels quels dans une cuisine "en kit". Les classes 5, 6 et 7 se regroupent ensuite, englobant ainsi tous les produits de base des repas ordinaires des ménages "lourds".

Nebula 8 : Haché en barquette
Haché surgelé

Ces deux produits occupent une place à part dans l'espace des produits car ils sont très polyvalents et peuvent être utilisés de façon multiple : comme aide culinaire, comme plat principal. Les viandes en barquette se distinguent en particulier des viandes à la coupe ou surgelées.

Nebula 9 : Produits de l'agriculture biologique
Vinaigrette toute prête
Ketchup
Sauce en sachet
Sauce en brique
Quatrième gamme
Légume brut surgelé
Viande surgelée
Légumes cuisinés surgelés
Pizza fraîche
Sauce boîte métal
Fromage emballé
Sauce froide en tube
Pizza emballée
Pizza surgelée
Plats cuisinés surgelés
Plats cuisinés allégés
Soupe surgelée
Pommes de terre sous plastique
Plats cuisinés frais préemballés

Les aliments de cette nebula diffèrent sensiblement des aliments des nebulas précédentes. Ils ont été regroupés plus par le profil de leurs consommateurs que par les occasions de consommation. Si en effet ils remplissent la même fonction, celle des repas ordinaires, ces produits transformés sont beaucoup plus consommés par des ménages plus "légers", plus jeunes et plus urbains que les précédents.

C'est dans cette nebula de produits que se situe le principal créneau du "nouveau frais".

Nebula 10 : Pain frais
Beurre
Café moulu normal
Sucre blanc
Confiture
Lait longue conservation
Boisson chocolatée

On retrouve ici les produits du petit déjeuner et, plus particulièrement, du petit déjeuner "traditionnel".

Nebula 11 : Madeleine
Cake
Gâteaux familiaux

Ces produits sont regroupés principalement par la fonction qu'ils remplissent : ce sont des produits du goûter.

Nebula 12 : Boissons gazeuses sans alcool
Jus de fruits
Autres boissons sans alcool
Chocolat noir
Chocolat blanc
Rocher au chocolat
Pâte à tartiner au chocolat
Gâteaux secs
Biscuit fourré
Barre chocolat
Barre céréale
Bonbon
Chocolat au lait
Chocolat au lait fourré

Ces produits, utilisés principalement au goûter ou en grignotage, sont les produits surconsommés par les familles et sont probablement destinés aux enfants. Agrégée ensuite avec la nebula 11, cette nebula rassemble les produits du goûter et du grignotage.

Nebula 13 : Fromage à la coupe
Tous fromages
Fromage à la pièce

A la frontière entre les produits de goûter/grignotage (nebula 12) et les produits de tous les repas, ordinaires ou soignés (nebula 14), on retrouve les fromages. Il est intéressant de constater que le fromage emballé ne se trouve pas dans cette nebula, mais dans la nebula 9 : il conserve une image moins "noble" qui limite sa consommation aux repas ordinaires.

Nebula 14 : Crudités en vrac
Légume en vrac
Fruits en conserve
Pomme de terre en vrac
Margarine de cuisson
Poisson frais
Crème fraîche
Viande à la coupe
Huile

Cette nebula regroupe tous les produits de cuisine "traditionnelle", mais qui, à la différence des produits de la nebula 5, sont des produits que l'on consomme aux repas ordinaires et aux repas soignés. Cette nebula se regroupe ensuite avec la nebula 13 pour former la nebula des produits de repas ordinaires et de repas soignés. On notera la place de l'huile, qui se retrouve avec les produits de base plutôt que comme aide culinaire.

Nebula 15 : Céréales au chocolat
Corn flakes
Muesli
Autres céréales

Ces produits caractérisent un autre type de petit déjeuner que la nebula 10, mais sont également consommés au goûter.

Nebula 16 : Gâteaux en kit
 Crème dessert au chocolat
 Fromage blanc
 Yaourt nature
 Fromage fondu
 Desserts instantanés
 Yaourts aromatisés
 Crème dessert
 Pâtisserie fraîche
 Pâtisserie emballée

On retrouve dans cette nebula tous les produits de dessert, essentiellement destinés aux enfants, mais qui, dans certains segments, sont également consommés hors repas (grignotage).

Nebula 17 : Glaces
 Pâtisserie surgelée
 Gâteaux en kit
 Infusions
 Petit pot
 Boisson en poudre
 Bière
 Cidre

Ces produits, qui ont des clientèles très variées, se situent dans la région centrale de l'espace des produits, entre les repas (ordinaires ou soignés), le grignotage et le goûter. Ils sont donc les plus polyvalents en termes d'occasions. Pour différencier ces produits, il faudra étudier leurs positions suivant les processus par lesquels ils sont consommés.

Nebula 18 : Lait en tube
 Thé en feuille
 Lait concentré en boîte
 Café en grain
 Lait frais
 Lait condensé
 Sucre roux

Ces produits correspondent aux fonctions de boissons chaudes de petit déjeuner et goûter.

Nebula 19 :

- Lait en poudre
- Biscottes
- Pain grillé
- Pains spéciaux
- Eau minérale grande bouteille
- Fruits frais
- Eau minérale demi bouteille
- Margarine allégée
- Beurre allégé
- Mélange café-chicorée
- Café soluble normal
- Sucrette
- Pain emballé
- Moulu décaféiné
- Soluble décaféiné

Cette nebula regroupe des produits à multiples fonctions : petit déjeuner et repas (pour les pains et les cafés), grignotage et repas (fruits frais, eaux minérales), mais qui tous sont surconsommés par les ménages qui ont des préoccupations diététiques. On notera qu'il ne s'agit pas que de diététique "jeune" (régime de forme) mais aussi de diététique "âgée" (raisons de santé).

Nebula 20:
 Fromages blancs allégés
 Yaourts nature maigres
 Fromages allégés en matières grasses

On retrouve ici les produits laitiers allégés (à l'exception des beurres allégés, qui ne sont pas, d'ailleurs, à proprement parler, des produits laitiers).

3.2. Comment utiliser cette classification ?

Les produits d'une même nebula sont associés aux autres membres de cette même nebula dans le comportement du consommateur et sur sa table. Il peut s'agir de produits complémentaires ou substituables, et parfois les deux à la fois (comme par exemple fromage à la coupe et à la pièce). Les nebula sont une sorte de cartographie régionale des schèmes comportementaux du consommateur. On pourrait dire, pour caricaturer, que ce sont les différents univers que le consommateur passe mentalement en revue lorsqu'il fait une liste de courses. Certaines régions restent complètement étrangères à certains types de consommateurs, et un type de circonstance donnée appelle une nebula donnée. Pour prendre une approche de consommateur, l'organisation en nebula devrait être la disposition logique des rayons dans une grande surface.

Au delà de ces résultats facilement compréhensibles, d'autres, comme la position du chocolat à pâtisser dans la nebula qui contient les alcools et le champagne, semblent suspects. Bien que la méthode soit très imparfaite et laisse subsister des artefacts, il faut quand même examiner ces résultats "bizarres" avec attention. Ainsi, pour prendre le cas du chocolat à pâtisser, il semble que le chocolat à pâtisser, dans la mesure où il est essentiellement présent dans les desserts de repas festifs, soit effectivement "proche en usage" des alcools fins. D'ailleurs, l'un de nos clients industriels, en voyant ces résultats, a remarqué que cette proximité pourrait sans doute expliquer le succès exceptionnel d'un de ses spots publicitaires pour le chocolat à pâtisser "Nestlé dessert", dans lequel des plans en contre-jour d'un couple buvant des coupes de champagne alterne avec des plans d'un filet de chocolat fondu coulant sur une poire au sirop, succès qui restait jusqu'ici assez inexplicable.

4. Conclusion

Les résultats :

Les classifications obtenues, outre qu'elles sont relativement conformes au sens commun, semblent correspondre à la réalité du marché. C'est, par exemple, le cas des nebula 15, 10, 18 et 19, qui représentent manifestement quatre types de petits déjeuners différents. On notera que les classes obtenues ne recouvrent pas la distinction de l'offre en filière : fruits frais, eau minérale et pains spéciaux se retrouvent très proches, alors qu'ils sont issus de filières de technologies totalement différentes. Ces classifications devraient donc amener à réfléchir les industriels et les distributeurs qui continuent à organiser leur linéaire par filière d'offre et non par catégorie de demande.

Au delà des ces résultats, il semblerait que l'association comportementale des produits aille de pair avec une association mentale. Cette supposition semble d'ailleurs se vérifier dans une autre analyse faite par notre équipe sur les champs de connotation du beurre⁶.

Les méthodes :

La segmentation empirique des produits que nous avons expérimentée (nebula), ouvre des perspectives de recherche intéressantes, puisque cette méthode nous fait avancer dans la direction d'une nouvelle appréhension de la notion de complémentarité-substitution, problème ancien en science économique, et dont les retombées vont bien au-delà de l'étude de la fonction alimentaire.

Il semble souhaitable de continuer la recherche théorique sur le sujet et, en particulier, de trouver des méthodes de classification qui puissent fonctionner avec les bases de données de type panel.

⁶ cf :Etude sur les comportements alimentaires : les corps gras solides. Rapport Crédocdestiné au programme Aliment 2000, rapporteur principal François Yvon. 1989.

Partie B

La restauration hors foyer, un marché vu par ses acteurs

Jean-Marie FARNAULT

Département Prospective de la Consommation

Partie B :

La restauration hors foyer, un marché vu par ses acteurs

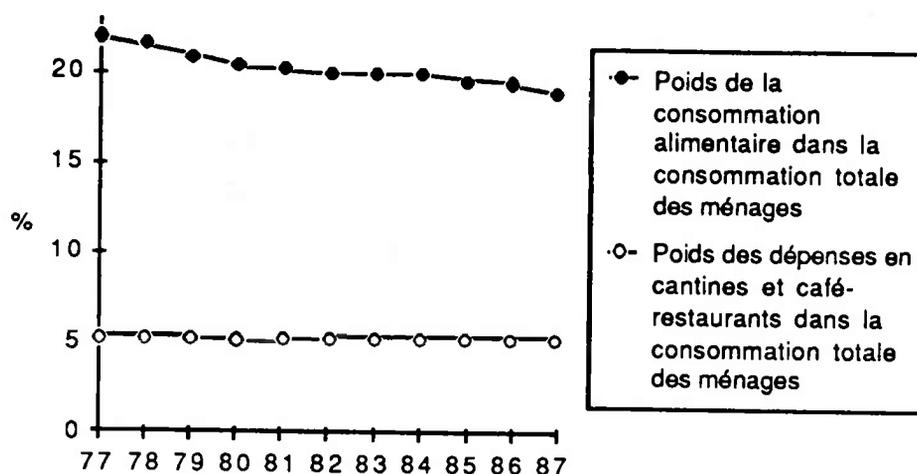
1. Introduction

Aujourd'hui, le consommateur européen absorbe autour de 3 200 calories par jour, ce qui suffit largement à satisfaire ses besoins organiques.

Au niveau national, l'évolution des fonctions de consommation est conforme à la loi d'Engel : l'alimentation est un besoin de base, situé bas dans la hiérarchie des besoins ; il tend à la saturation au fur et à mesure que les revenus montent, et son importance relative dans le budget des ménages se réduit, au profit de consommations correspondant à des besoins moins primaires (logement, santé, loisirs, ...). A l'horizon 2005, la part relative de l'alimentation dans le budget des ménages continuera à décroître : le coefficient budgétaire de l'alimentation passera de 19 % actuellement à environ 16,5 % en 2000 , contre 22 % en 1977.

Cette évolution est comparable à ce que l'on observe dans les autres pays développés où la ration calorique est saturée.

**Evolution récente du coefficient budgétaire
de l'alimentation des ménages (y. c. boissons, n. c. tabac)**
(Source INSEE)



Cependant, située d'une part à l'intersection de la fonction "alimentation" et de la fonction "loisirs" dans la consommation des ménages et tenant compte, d'autre part, de l'évolution des conditions de vie et de travail, la restauration ne subit pas cette érosion comme on peut le constater sur le graphique ci-dessus⁷.

A l'inverse, elle progresse en terme de repas servis et représente une part chaque jour plus considérable des repas consommés par les Français.

L'avenir s'annonce relativement souriant pour la restauration, même si la progression annuelle (estimée entre 0,1 % et 0,9 % en volume sur la période 84-90) tend à se ralentir.

**Evolution de la consommation
dans les Hôtels-Cafés-Restaurants-Cantines**
Taux de croissance annuel en volume/tête
(Source INSEE)

Evolution observée				Prévision 84-90	
63-73	73-79	79-83	83-84	Variante basse	Variante haute
1,7	2,4	0,2	0,7	0,1	0,9

⁷ Nous présentons ici le coefficient des "cantines" et "café-restaurant" qui oublie certaines formes de restauration hors-foyer. Mais, c'est le seul que nous puissions avoir sur une telle série statistique et, en outre, il donne une bonne idée de l'évolution du budget RHF des ménages.

Par ailleurs, le marché de la Restauration Hors Foyer s'affirme de jour en jour comme un marché à part entière qui vient s'inscrire en parallèle à celui de la distribution alimentaire aux ménages⁸ - nommé aussi "grande distribution" ou "GMS"⁹-. Ce dernier représente aujourd'hui encore la majorité des flux de produits alimentaires au sens large entre l'offre (producteurs) et la demande finale (ménages consommant chez eux ou au restaurant). Il est aussi le plus structuré au niveau des formes de distribution qui représentent, face à l'offre, une puissance d'achats considérable.

Le marché de la RHF a, quant à lui, longtemps été un sous-ensemble du marché des ménages. La majorité des acteurs du marché de l'alimentation ne l'ont pas considéré à l'époque - depuis les lendemains de la seconde guerre mondiale jusque vers la fin des années 60 - comme un système différent qui aurait pu justifier qu'ils en aient une approche spécifique. La faiblesse des volumes représentés par ce débouché ainsi que le faible degré de structuration de la demande furent les causes principales de cette "indifférence".

De fait, la RHF ne s'était pas encore différenciée du marché des ménages comme elle peut l'être aujourd'hui, et cette situation prévalait à tous les échelons de la "chaîne". Ainsi, la majorité des producteurs concevaient et vendaient des produits dans une optique "ménages", les distributeurs spécialisés dans l'approvisionnement de la restauration n'existaient quasiment pas, les restaurateurs se fournissaient presque exclusivement sur les mêmes points de vente que les ménages.

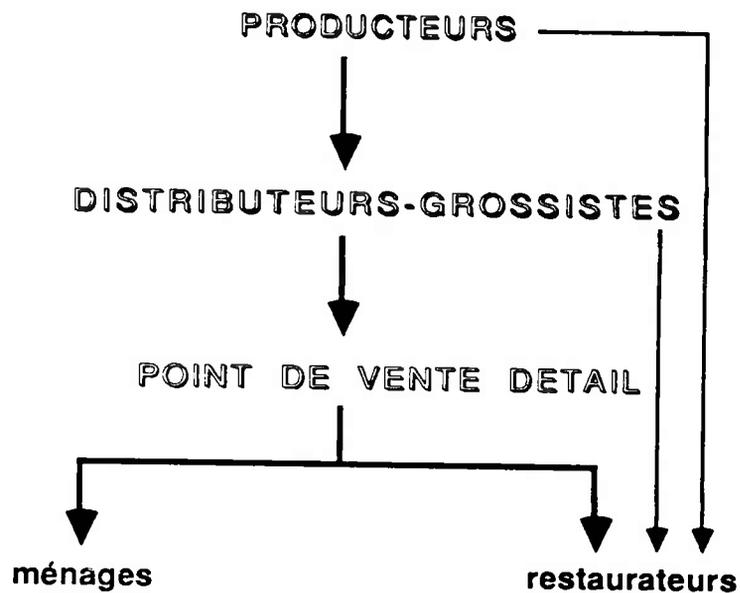
⁸ L'étude du marché de la Restauration en tant que débouché potentiel de la production alimentaire, parallèlement au marché des ménages, ne date pas tout à fait d'hier. Liliane KARAIMSKY écrivait en 1962 : "La totalité des produits destinés à la consommation alimentaire finale fait l'objet d'acquisitions (ou de prélèvements dans le cas de l'autoconsommation) de la part de deux catégories d'agents économiques bien distinctes : les ménages et les collectivités. Si les consommations à domicile des ménages sont de beaucoup les plus importantes, la valeur des denrées et boissons achetées par les collectivités ne peut cependant pas être négligée... et sa part ne cesse de s'accroître." in "Les achats de produits alimentaires par les collectivités", Consommation, annales du CREDOC, 1962,4,87-109.

⁹ Grandes et Moyennes Surfaces

Mais cette situation a évolué. Deux graphiques nous résument de manière plus parlante le chemin parcouru :

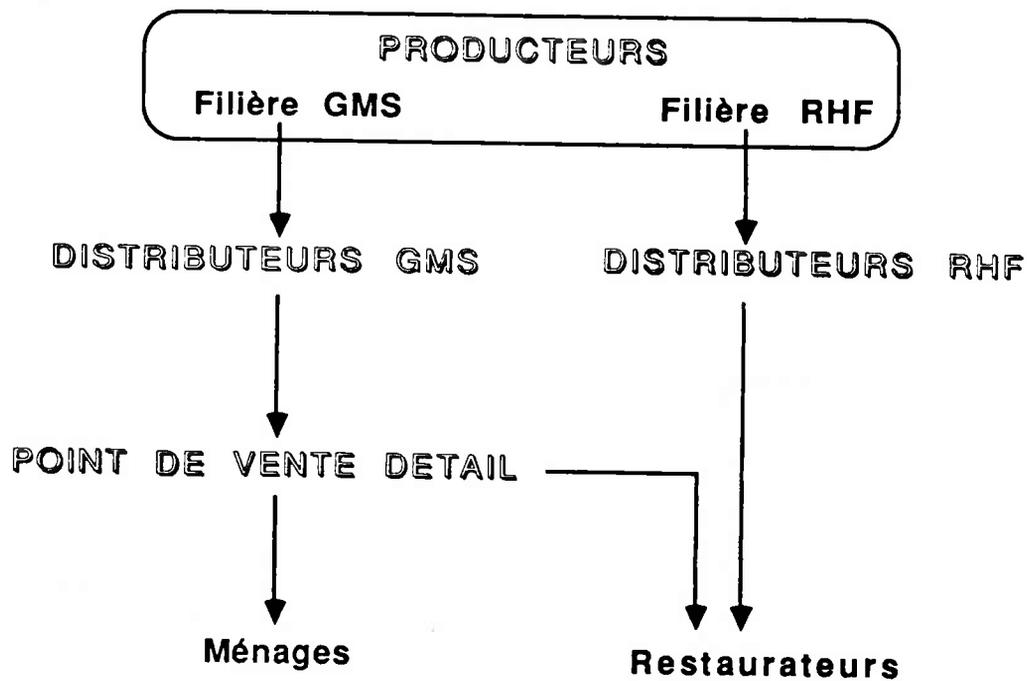
Schéma simplifié des flux alimentaires : Hier et Aujourd'hui

Hier :



Légende: —> Flux important de produits alimentaires
 —> Flux de moindre importance

Aujourd'hui :



Ces deux figures ne représentent évidemment qu'une version très simplifiée des flux de produits alimentaires. Mais, notre propos est, ici, de montrer de façon claire, plutôt qu'exhaustive, la divergence qui s'est opérée entre les deux marchés. La différenciation de l'approche des opérateurs du marché de l'alimentaire en général se traduit à tous les niveaux de la "filière" par des modifications de structures chez les producteurs, les distributeurs-grossistes et les restaurateurs, et dont il sera largement fait écho au chapitre 2.

Pour résumer, la consommation alimentaire hors-foyer s'impose de plus en plus dans les habitudes des Français. Elle tend à se substituer à la consommation à domicile pour des raisons multiples, liées à la vie professionnelle, à la situation familiale, au revenu...¹⁰ des individus.

Par voie de conséquence, le marché des produits alimentaires destinés à la RHF connaît une croissance et une mutation qu'il faut suivre. C'est l'objet de ce travail qui cherche à présenter le jeu des acteurs du marché : producteurs, distributeurs-grossistes, restaurateurs, consommateurs.

2. Description du marché

2.1. Qu'est-ce que la RHF ?

La restauration est un secteur économique difficile à appréhender. A ce sujet, quelques commentaires sont à faire sur l'état des systèmes d'information sur la RHF en France.

Par comparaison avec la situation dans le secteur de la "grande distribution", les données disponibles, tant quantitatives que qualitatives, sont rares et éparées. Les quelques estimations présentes sur les achats de produits alimentaires par la restauration sont difficilement exploitables car trop globales. Les visites que nous avons entreprises auprès des acteurs de ce marché nous l'ont d'ailleurs confirmé : "...en restauration, les informations sont rares ou inexistantes, voire inexploitables..." est une phrase que l'on retrouve bien souvent dans la bouche des professionnels.

La RHF est un champ trop peu homogène pour que l'on puisse en tirer simplement des informations intéressantes et opérationnelles. Le marché des ménages est en comparaison

¹⁰ Une analyse plus détaillée des facteurs influençant la prise de repas à l'extérieur du foyer est présentée en 4ème partie.

beaucoup mieux cerné grâce aux multiples enquêtes dont il fait l'objet¹¹. Rien de tel n'est actuellement possible en restauration sur laquelle un énorme travail de recherche devrait être mené pour en prendre la mesure¹².

Plusieurs obstacles se dressent sur le chemin de celui qui entreprend une investigation dans ce domaine :

- la Restauration Hors-Foyer n'est pas **homogène**. Les formes de restauration ouvertes à un individu en dehors de son foyer sont nombreuses¹³. Le midi, par exemple, il peut aller déjeuner dans la cantine de son entreprise ou se satisfaire d'un sandwich "sur le pouce" dans un café proche de son lieu de travail, ou déjeuner dans d'autres établissements de restauration à service rapide (fast-food, cafétérias, restaurants-buffets,...). Son employeur, qui n'a pas forcément les moyens d'installer un restaurant dans les locaux de l'entreprise, peut avoir mis en place, à chaque étage, des armoires bi-températures (froide et chaude) dans lesquelles des plateaux-repas à consommer sur place sont entreposés en libre-service. Ce même individu peut déjeuner d'une viennoiserie achetée dans une boulangerie-pâtisserie ou d'un plat cuisiné qu'il se procure chez un charcutier. A moins d'être réellement "captif" de sa cantine - ce qui n'arrive guère qu'aux détenus des établissements pénitentiaires - ses possibilités de choix sont étendues.

- les établissements peuvent avoir **plusieurs activités** dont la restauration n'est pas forcément la principale. C'est le cas, par exemple, des hôtels-restaurants, des cafés-restaurants et de formes commerciales moins répandues telles que les restaurants associés à des activités de vente de plats à emporter, de souvenirs, salon de coiffure, etc... L'imagination en la matière n'a pas de limites.

- la restauration manifeste une forte diversité dans sa **localisation**. On peut manger dans un centre commercial, en bord de route ou d'autoroute, en avion ou en train, dans un restaurant d'altitude au sommet des pistes de ski ou dans un bateau-mouche sur la Seine...

¹¹ On connaît de façon précise la structure de la population française, ce qui permet, grâce au développement des outils statistiques d'en avoir une connaissance approfondie, au moyen d'un sondage sur échantillon représentatif par exemple. La constitution d'un échantillon de restaurateurs est, quant à elle, encore difficilement réalisable à cause du manque d'informations disponibles sur la population des restaurateurs.

¹² Toutefois, la situation semble actuellement évoluer. J-L LAMBERT, chercheur à l'ENITIAA de Nantes, travaille actuellement, en collaboration avec la DGAL, sur la faisabilité de la mise en place d'un "système d'informations sur la situation et les évolutions technico-économiques de la RHF, notamment dans ses rapports avec les industries alimentaires". Consulter à ce sujet : Lacabérats R., Lambert J.L., Etude de faisabilité d'un système d'informations..., AND, Paris, INRA-ENITIAA, Nantes, 1990.

¹³ A moins qu'il ne soit l'hôte obligé d'un seul et unique restaurant comme les détenus des établissements pénitentiaires ou les enfants des écoles.

- le développement du tourisme aidant, tous les types de **gastronomie**... exotique (américaine, mexicaine, chinoise, italienne, voire anglaise...), régionale (Périgord, Alsace,...) ou même "française" sont disponibles dans les restaurants pour un palais curieux ou aventureux.

- la restauration est aussi une activité éminemment **saisonnière**. Les échoppes des bords de route, les restaurants de stations balnéaire ou hivernale fleurissent en saison et périclitent le reste de l'année.

Phénomène difficile à cerner, la demande du marché de la Restauration Hors-Foyer doit donc être définie afin de délimiter un champ d'études cohérent.

2.1.1. Définition CREDOC de la restauration

Nous définirons la restauration comme une activité de **service** de préparations chaudes ou froides, en dehors du cadre domestique, à consommer sur place ou ailleurs, mais avec la possibilité de le faire effectivement dans une salle attenante au point de vente.

Cette définition exclut les **activités commerciales qui peuvent se substituer à la restauration *stricto sensu*** telles que les traiteurs, les boulangeries, les charcuteries et l'ensemble des commerces alimentaires de détail qui exercent de fait une certaine concurrence vis à vis de la restauration, mais qui ne développent pas l'**accueil** pendant le déroulement complet du repas, qui caractérise, à notre sens, les restaurants.

Nous ne parlons pas, volontairement, de la **préparation** des repas qui peut très bien s'effectuer en *différé* (par exemple repas préparés à l'avance, conservés en froid positif¹⁴ et remis à température de consommation avant service) ou en *délocalisé* (cas des cuisines centrales des restaurants scolaires municipaux). Cette activité peut même être, à la limite, complètement abandonnée aujourd'hui par un restaurant qui s'en remettrait complètement à l'offre des I.A.A. en matière de produits tout préparés - que ce soit les entrées, les plats principaux ou les desserts - et dont la cuisine devient dans ce cas un simple office de déconditionnement et de dressage des aliments dans l'assiette du client.

Nous excluons aussi par cette définition les **activités de distribution de plats cuisinés à domicile** (home-service) qui connaissent un fort développement aujourd'hui. Celles-ci rappellent à plus d'un titre la restauration (vente d'aliments prêts à consommer, existence d'une

¹⁴ c'est-à-dire entre 0° et +2°C.

carte, flux alimentaire échappant au circuit GMS traditionnel...) mais s'effectuent dans un cadre domestique et sont donc en dehors de notre champ d'investigation.

Ceci posé, la restauration étant, comme nous l'avons vu, un secteur hétérogène, il faut le segmenter pour le décrire. Plusieurs nomenclatures sont actuellement en vigueur.

2.1.2. Les différentes nomenclatures

La RHF est traditionnellement divisée en deux sous-ensembles : d'une part, la restauration **collective** - encore appelée restauration **sociale** -, segment qui recouvre ce que l'on nomme couramment les "cantines", forme souvent associée à la notion de clientèle "captive", c'est-à-dire les individus obligés à des degrés divers d'y avoir recours, et, d'autre part, la restauration **commerciale** - ou **publique** - qui comprend les établissements de restauration ouverts à tout un chacun et dont la fréquentation est soumise au libre choix qu'exercent les personnes.

La restauration collective est, à son tour, divisée en deux : le secteur **autogéré** par les collectivités elles-mêmes et le secteur **concedé** aux Sociétés de Restauration Collective (SRC). Les SRC servent actuellement 18 % du volume des repas de la restauration collective¹⁵, le reste étant géré directement par les collectivités.

Cette restauration peut aussi être divisée selon la nature de la collectivité concernée. La restauration **scolaire et universitaire** sert le plus grand nombre de repas, devant les secteurs du **travail** (administrations, entreprises) et de l'**hospitalier**. Ces trois sous-ensembles constituent la majeure partie de la restauration collective, laquelle comprend aussi pêle-mêle les armées, les communautés religieuses, les prisons et l'ensemble de la population institutionnelle vivant toute l'année en collectivité.

La restauration commerciale peut être segmentée selon divers critères. L'INSEE distingue au sein du niveau 67 de la N.A.P. (Nomenclature d'Activités et de Produits) qui correspond au secteur des hôtels-café-restaurants (couramment nommés CHR) :

- les restaurants et cafés-restaurants sans hébergements
- les traiteurs (en dehors de notre étude)
- les cafés-tabacs
- les débits de boissons avec spectacles
- les cafés associés à une autre activité
- les hôtels avec restaurants

¹⁵ Néo magazine, L'europe des sociétés de restauration collective, 198, 73-104, mai 89

- les wagons-lits et les wagons-restaurants

La SECODIP, qui gère un panel de collectivités, adopte une classification basée essentiellement sur le type de gastronomie pratiquée :

- Grills
- Crêperies
- Pizzerias
- Routiers
- Exotiques
- Nouvelle cuisine
- Cuisine française classique
- Cuisine régionale
- Cafétérias
- Restauration rapide

EQUIP'HOTEL, quant à lui, adopte une classification basée sur le ticket-moyen¹⁶ (T-M) payé par le client du restaurant. Sont distingués ainsi les restaurants "1 assiette" avec un TM inférieur à 45 F, les "2 assiettes" avec un TM compris entre 45 et 80 F et les "3 assiettes" avec un TM supérieur à 80 F. Ces trois catégories regroupent des formules diverses :

Etablissements "1 assiette"
Fast-food et coupe-faim
Cafétérias
Autres
Etablissements "2 assiettes"
Pizzerias
Routiers
Restaurants- Buffets
Autres
Etablissements "3 assiettes"
Restaurants de luxe
Restaurants à thème
Autres

¹⁶ Le ticket-moyen d'un restaurant est obtenu en divisant le chiffres d'affaires TTC de l'établissement par le nombre de repas servis dans celui-ci.

Le GIRA¹⁷ adopte, de son côté, une classification basée sur la localisation de la restauration :

- Magasins et centres commerciaux
- Aires d'autoroute
- Gares et restauration ferroviaire
- Aéroports et Restauration aérienne
- Terrains de camping
- Parcs récréatifs
- Restaurants d'hôtels
- Centre-ville et bords de routes

2.2. Bref descriptif chiffré de la RHF

En 1988, le marché de la restauration représenterait approximativement un volume de 5 milliards de repas servis annuellement en France. Sur ce volume, une proportion de 60 % des repas, environ, est servie en restauration collective, contre 40 % en restauration commerciale¹⁸. D'après des données INSEE¹⁹, nous obtenons, quant à nous, un volume certainement sous-estimé, de 3,349 milliards de repas pour l'année 83. Bien que l'enquête INSEE ne saisisse pas certaines formes de la RHF (repas pris pendant les vacances, repas pris par la population non résidente...) et que ces données soient déjà anciennes, il semble que 5 milliards soit un chiffre relativement "optimiste".

L'analyse des évolutions de ces deux types de restauration est malheureusement rendue délicate, elle aussi, par la rareté et le peu de cohérence des sources disponibles. Ainsi, il semble que la restauration commerciale croisse, tandis que la restauration collective stagne. Mais, selon les sources, la vitesse du phénomène varie énormément.

¹⁷ C'est le Gordon Institute Research Associates, société d'études très présente en RHF.

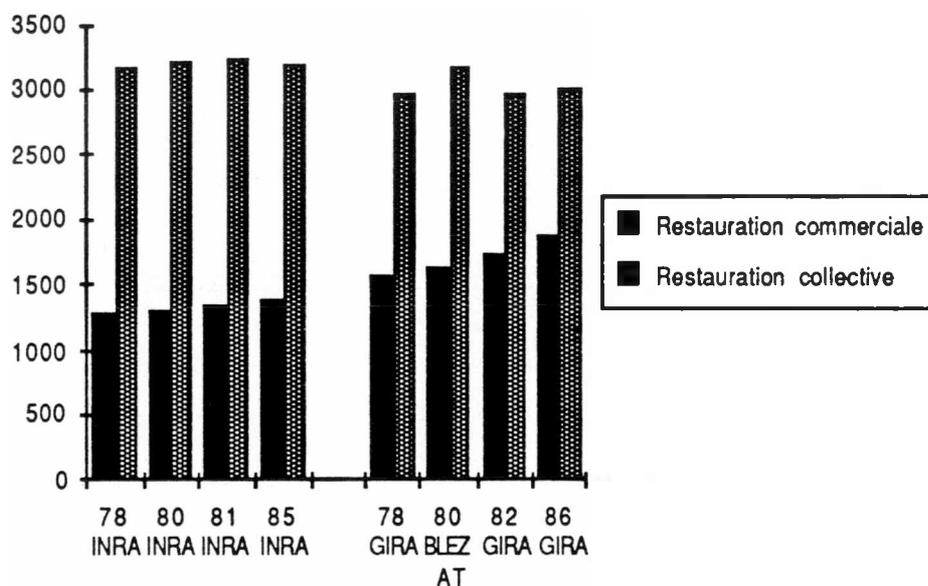
¹⁸ Ces chiffres arrondis sont tirés de diverses sources, notamment Néo magazine n°198 et la Revue Technique des Hôtels et des Restaurants n°472.

¹⁹ MANON M., Repas à l'extérieur et au domicile en 1983, Les collections de l'INSEE, M138.

**Evolution du nombre de repas servis
dans les différents secteurs de la restauration en France**

(Sources : cf. axe des abscisses)

Millions de repas



Dans le graphique ci-dessus, les sociétés d'études de marché (le GIRA et BLEZAT MOSSE CONSULTANTS) semblent surévaluer, sur la période 78-86, le développement de la restauration commerciale (2,3 % par an en moyenne) au détriment de la restauration collective, à moins qu'à l'inverse, l'INRA ne sous-évalue, de façon notable, avec 1,3 % de progression annuelle, la restauration commerciale. En l'état actuel de nos connaissances, nous ne pouvons trancher en faveur des uns ou des autres²⁰. Voilà qui situe bien les problèmes posés par une investigation de la RHF en France.

Néanmoins, une certaine perte de vitesse - ou tout au moins un développement moins rapide - de la restauration collective par rapport à la restauration commerciale est visible sur ce graphique. Les raisons fréquemment avancées pour l'expliquer sont multiples. Citons pêle-mêle le développement du secteur tertiaire au détriment du secondaire, la concurrence du ticket-restaurant qui est une solution appréciée par un nombre grandissant d'entreprises, la désaffection pour des formes de restauration qui ne sont pas toujours satisfaisantes sur le plan de la qualité. Autant de raisons qui font que le public se tourne, quand il en a la possibilité, vers des formules de restauration commerciales plus attirantes, sinon meilleur marché, qui ont su

²⁰ Ces chiffres sont disponibles dans : E. Bassecoulard, "La consommation alimentaire hors-domicile des ménages français", INRA Nantes, 1988.

s'adapter, à leur clientèle du midi notamment, en créant des produits à service rapide - qui ne sont plus aujourd'hui l'apanage des fast-foods type "burger"-.

Face à ces défis, la restauration collective se modernise et essaye de développer des formes plus attrayantes. C'est le cas des CROUS qui, enregistrant une hémorragie de leur clientèle étudiante vers les établissements commerciaux bon marché (cafés et restaurants à formule rapide), ont introduit de nouveaux concepts de restauration universitaire tels que les fast-foods, les brasseries et autres cafétérias. La modernisation des formules de restauration collective est, en général, d'autant plus nécessaire que le secteur concerné est sensible à la concurrence d'autres types de restauration.

En valeur, c'est-à-dire la totalité de la dépense des individus en RHF, le marché est estimé à 200,5 milliards de Francs en 1988. La restauration commerciale compte pour 60 % du total, soit 120,5 milliards de francs contre 40 % - soit 80 milliards - en restauration collective²¹.

On remarque que les proportions en valeur entre les deux types de restauration sont inversées par rapport à la situation observée en volume. Cela vient du fait que le ticket-moyen dépensé en restauration commerciale est plus élevé : 58 Francs environ contre 26 F en restauration collective²¹.

La place des firmes et des formes de restauration organisées (chaînes, réseaux de franchise,...) au sein de ce marché ne cesse de s'affirmer et continue de croître.

En restauration collective, les 50 premières sociétés intervenant sur le secteur ont servi en 1988, 537 millions de repas soit 18 % du volume des repas servis en restauration collective, pour un chiffre d'affaires global de 10,9 milliards de Francs.

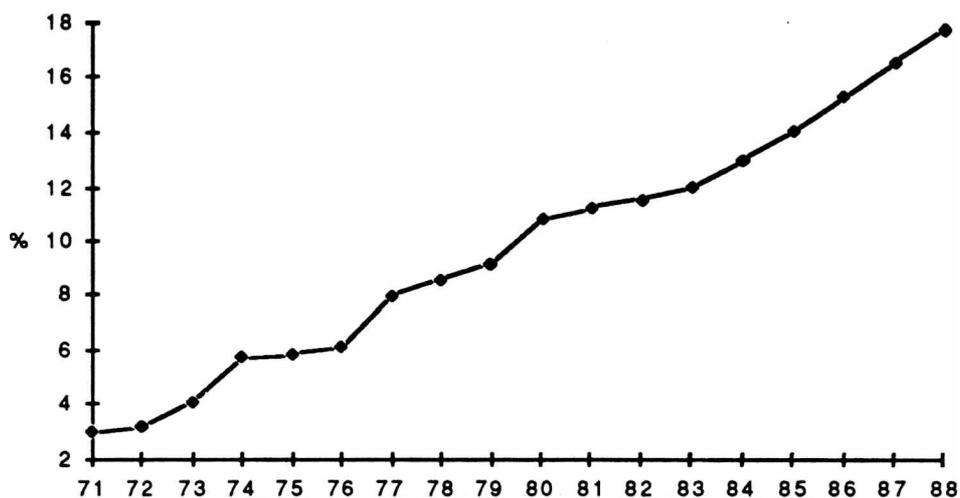
Les SRC²² ont connu depuis le début des années 70 une progression de leur pénétration dans le secteur social traditionnellement autogéré. Le graphique suivant nous montre cette évolution du secteur concédé.

²¹ Source : Bassecoulard-Zitt, cf. supra.

²² Sociétés de Restauration Collective

**Evolution du secteur concédé aux SRC dans le secteur social de la restauration
en % du CA total.**

(Source Néo magazine - d'après E. Bassecoulard)

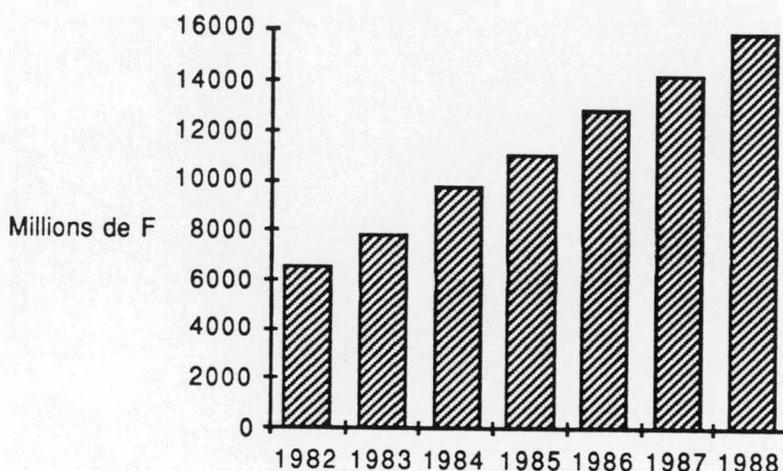


Les SRC déploient une activité commerciale intense pour reprendre, dans tous les domaines de la restauration sociale, des restaurants. Aucun segment de ce type de RHF n'est exclu de cette offensive et les plus grosses firmes se "départementalisent" selon leurs cibles : secteur du travail (entreprises, administrations), de la santé (courts séjours, longs séjours de personnes âgées), du scolaire-universitaire. Le marché des collectivités autogérées conserve un potentiel énorme qu'entament chaque jour un peu plus ces sociétés. Cela leur permet de poursuivre leur développement sur le marché du collectif globalement plutôt en stagnation.

Du côté de la restauration commerciale, les 50 premières firmes - ou formes organisées de restauration - ont réalisé en 1988 un chiffre d'affaires de 16 milliards de Francs qui représente 13 % de la valeur du marché de la restauration publique.

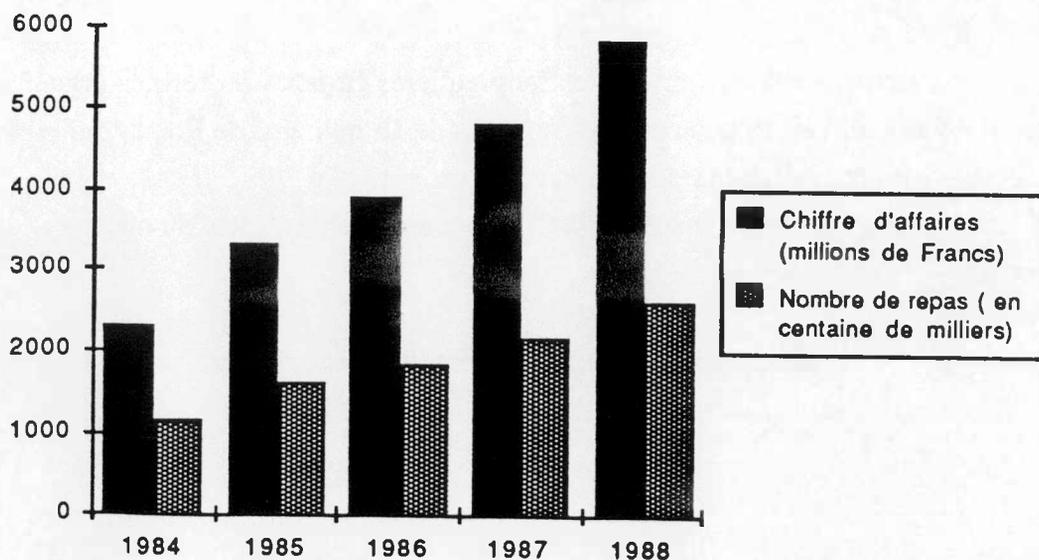
Les "50" représentent d'année en année un poids plus considérable au sein du marché :

**Evolution du chiffre d'affaires
des 50 premiers groupes de restauration commerciale**
(Source Equip'Hôtel)



Dans ce sous-ensemble de la RHF, quelques formes de restauration connaissent des progressions beaucoup plus marquées. C'est le cas notamment du fast-food dont la croissance s'est affirmée nettement dès 1980 et s'est confirmée ensuite, comme le montre le graphique ci-dessous.

**Evolution en volume et valeur
du marché du Fast-food en France**
(Source Revue Technique des Hôtels et des Restaurants²³)



²³ Dossier spécial restauration rapide, Revue technique des Hôtels et des Restaurants, 473, 90-110 mars 89.

Ce qu'il importe de retenir du marché de la RHF, c'est que certaines formules de restauration commerciale enregistrent des progressions considérables au sein d'un marché dont la progression d'ensemble est somme toute assez lente.

C'est la logique des "niches" de croissance, dont tout bon professionnel de la restauration se targue d'en exploiter une. Le fast-food est l'une de ces niches comme la restauration à thème (formule de restauration développée autour d'un concept particulier : gastronomie étrangère ou régionale, forme de service nouvelle, décor particulier...). Une sous-niche est, par exemple, le fast-food à la française...

3. Le point de vue des professionnels

Le fonctionnement d'un marché s'explique d'abord par les stratégies des acteurs en présence. La démarche qui a été adoptée est simple : nous avons cherché à comprendre la vision que les divers acteurs ont du marché, de leur demande, de leurs partenaires.

Dans un premier temps, on examine leur perception de l'évolution du marché, pour comprendre la situation actuelle. Car, sur tous les marchés, la situation à un instant donné est autant le fruit du passé que des contraintes actuelles ; l'inertie joue à plein et aucun acteur ne peut faire table rase du passé pour adopter un comportement optimal. Il faut tenir compte des investissements matériels et immatériels qui ont formé les capacités de production, les circuits marchands, les représentations, en un mot l'*éthos* de la profession. On décrira, en particulier, comment chaque acteur se représente ses partenaires.

Dans un second temps, on examinera la demande, c'est-à-dire les restaurateurs : quelles sont leurs contraintes réelles ?

On passera enfin à ce qui fait l'objet des transactions entre les producteurs et la demande, c'est-à-dire les produits. Ceux-ci concrétisent par leurs caractéristiques techniques et économiques l'état de la relation amont-aval. Ils sont des indicateurs matériels révélateurs de l'évolution du compromis entre les besoins et les contraintes des différents opérateurs. L'opinion des acteurs sur les produits nous fera ensuite comprendre les enjeux actuels du marché.

Nous avons donc rencontré un ensemble d'experts auxquels nous avons soumis le guide d'entretien suivant :

1. La situation actuelle

- 1.1. votre entreprise (historique, données diverses)
- 1.2. vos rapports aux autres maillons de la chaîne
(producteurs distributeurs restaurateurs consommateurs)

2. Les produits

- 2.1. les produits qui passent par vous
- 2.2. les familles de produits
- 2.3. les spécificités des produits exclusifs restauration.
- 2.4. quelles barrières à la diffusion des "nouveaux produits" pour restauration
- 2.5. les spécificités du marché de la restauration vis à vis de la distribution

3. Les évolutions

- 3.1. consommateurs
- 3.2. restaurateurs
- 3.3. distributeurs
- 3.4. producteurs
- 3.5. de la restauration en général : redistribution des cartes ?
- 3.6. de la façon de faire la cuisine
- 3.7. des produits pour les restaurateurs
- 3.8. des produits que vous produisez
- 3.9. de votre société : activité, stratégies

La durée des entretiens fut en moyenne de deux heures.

Les interviewés - 30 au total - ont été choisis parmi les experts du marché de la RHF. L'origine des experts est la suivante :

- producteurs :	8
- distributeurs :	3
- restaurateurs commerciaux :	10
- restaurateurs collectifs :	4
- experts divers :	5

Il est à noter que les personnes visitées sont toutes issues de formes "organisées" du circuit économique. Les producteurs sont des industriels de l'Agro-Alimentaire et non des

agriculteurs, les restaurateurs les représentants de sociétés de restauration importantes et non des indépendants.

Les informations présentées ci-après sont tirées des interviews. Elles peuvent ne pas coïncider avec les sources chiffrées dont il est fait état dans ce rapport. Les experts peuvent en effet citer des sources différentes de celles auxquelles nous avons eu accès ou évaluer, selon leur propre sentiment, certaines caractéristiques du marché. Il est intéressant de ne pas masquer ces divergences, qui révèlent certaines "perceptions" des professionnels à l'égard de ce marché.

A la demande expresse des intéressés, nous ne communiquons pas l'identité des personnes interrogées. Nous donnons seulement l'origine de l'interviewé : P : producteur ; D : distributeur ; R : restaurateur ; E : expert.

3.1. Les producteurs

3.1.1. Hier et Aujourd'hui : l'évolution du marché

L'évolution historique du marché de la restauration permet de mieux comprendre les changements de stratégies qui sont actuellement menés par l'offre.

Avant, le marché de la restauration servait à l'écoulement des produits qui ne pouvaient plus être vendus en GMS pour différentes raisons : surplus de stocks, capacité industrielle trop importante, proximité de la date de péremption,... (P).

L'époque est finie où les produits grand public étaient reversés sur les collectivités. Le marché de rebut, c'est fini. (P)

Longtemps, la RHF - anciennement "le marché des collectivités"- a été, pour bon nombre d'entreprises, une **voie d'appoint** pour l'écoulement des produits. Les établissements de restauration collective ont tout d'abord permis de "faire du volume" à bas prix, avant que la grande distribution, elle-même, ne représente des volumes plus importants. La restauration commerciale, quant à elle, n'était quasiment pas approchée par les producteurs. La RHF a donc, pendant une période, été perçue par la majorité de ceux-ci comme un "embryon" de marché en comparaison de celui des GMS.

Le marché des collectivités ne représentant qu'un complément du marché des ménages, la plupart des offreurs n'adoptaient pas à son égard de stratégies particulières. L'offre de

produits et leur conception se faisaient surtout alors en réponse aux attentes du marché des ménages.

Avant les années 70, la restauration, surtout commerciale, n'avait pas encore enregistré de phénomènes d'organisation qui auraient pu justifier que les IAA s'y intéressent. Le marché était trop atomisé, trop difficile à cerner pour que les producteurs en aient une approche spécifique. D'autre part, les restaurateurs n'étaient pas prêts à acheter nos produits tels qu'ils existent maintenant (P).

A part dans certaines parties de la restauration collective, il n'y avait pas, du côté de la demande, de structuration comparable à celle que l'on peut observer aujourd'hui et, surtout, de réflexion sur la restauration en tant qu'activité économique à part entière. Par exemple, les restaurateurs indépendants s'approvisionnaient - et ils continuent de le faire encore, dans une moindre mesure toutefois- auprès des détaillants. D'une manière générale, le marché de la restauration n'était pas véritablement constitué.

Mais, cet **environnement a évolué**, notamment dans le cours des années 70 qui a vu se développer le phénomène de la consommation alimentaire hors-foyer, ainsi que le mouvement de structuration de la restauration : chaînes de restaurants commerciaux et développement puis regroupement des sociétés de restauration collective.

Le débouché que constitue la RHF a donc changé à la fois en quantité (plus de repas servis hors-foyer) et en qualité (attentes différentes de la part de la restauration). La situation est maintenant différente et les producteurs adaptent leur approche.

La restauration est de moins en moins un marché d'écoulement. Il faut maintenant, pour les producteurs, entreprendre, vis-à-vis de ce marché, une démarche différente qui tienne compte de ses particularités. (P)

Maintenant, nous avons des gammes spécifiques avec des recettes spécifiques. Au pire, c'est la même recette mais avec un packaging différent, pour apporter un service au restaurateur. (P)

La RHF est un marché à part entière, et non une forme particulière de l'ensemble que constitue la grande distribution. Le marché de la restauration est devenu un secteur particulier de la consommation alimentaire qui regroupe des producteurs et des distributeurs spécifiques, ainsi que, bien entendu, les restaurateurs et les clients. (E)

La RHF se résume de moins en moins à ce "marché des collectivités" que l'on a décrit ci-dessus. D'une part, la restauration commerciale a pris une place de plus en plus importante dans

l'univers de la RHF, avec la naissance et le développement de nouvelles formules de restauration (cafétérias, restaurants à formule rapide, ... : l'ensemble de la "néo-restauration" pour reprendre un néologisme en vogue dans la profession) qui sont venues concurrencer les formes plus traditionnelles, dont la restauration collective. D'autre part, sont nées, il y a maintenant une vingtaine d'années, les entreprises de la restauration qui ont été à la base de la réflexion qui s'est développée depuis sur la rentabilité de cette activité.

Dans la fin des années 60, se sont développées les structures de restauration organisée qui ont commencé à se préoccuper de la gestion de leurs unités, qui passe, à partir de ce moment, avant la fabrication des plats. Les cafétérias sont apparues dans le même moment. Ce mouvement organisationnel a induit la production de produits alimentaires pour la restauration, qui libèrent les cuisiniers des tâches fastidieuses et permettent ainsi aux sociétés de restauration de se recentrer sur la qualité de leurs prestations. (P)

La réflexion sur la rentabilité économique de l'activité de restauration a considérablement modifié le paysage de la RHF²⁴. Certaines IAA ont en conséquence adopté une nouvelle démarche sur ce marché.

Mais, avant de décrire les modifications induites par cette évolution dans le fonctionnement des producteurs, il faut bien préciser que **certaines entreprises agro-alimentaires, pionnières** dans ce domaine, avaient, bien avant leurs concurrentes, adopté une stratégie spécifique à l'égard de la restauration.

Quelques entreprises ont été pionnières en RHF. Elles ont maintenant une avance décisive sur leurs concurrents et continuent de développer les stratégies les plus en pointe sur ce domaine. (E)

Nous venons de fêter le quarantième anniversaire de notre présence sur ce marché. Nous sommes leader dans notre domaine. (P)

Nous étions à l'origine une société importatrice et négociante d'abats et de viandes. Les débuts se sont faits sur le marché des collectivités, avant que nous ne passions sur le GMS qui reste une activité mineure pour nous. (P)

Ces producteurs ont donc en quelque sorte montré la voie et continuent de précéder les autres sur ce marché. La dissociation des activités GMS et RHF est, chez eux, complète. C'est, en

²⁴ cf. "faits et mécanismes de l'évolution de la RHF"

partie, au niveau de la conception des produits qu'ils ont une avance particulière, car celle-ci se fait en fonction des attentes particulières des restaurateurs.

Mais, à part ces quelques sociétés qui sont des leaders dans leur domaine, tant au niveau des parts de marché que de l'image, les producteurs ont différencié plus tardivement leurs activités. C'est maintenant un mouvement général qui se manifeste par des réorganisations internes de la structure des groupes et des sociétés.

3.1.2. La structuration de l'offre : l'adaptation des producteurs

Face aux changements de la RHF, les structures s'adaptent : "départementalisation" ou "filialisation" de la RHF, chaque entreprise choisit la stratégie qui lui convient. L'important, c'est que la tendance est à la **spécialisation des activités au sein des firmes**. Des hommes différents, souvent issus du "sérail" : chaînes de restauration, écoles hôtelières, y prennent des responsabilités afin de "percevoir" au mieux la demande des restaurateurs.

Constatant une évolution favorable de la RHF, il est actuellement procédé, à la faveur de la restructuration de la société, à la mise en place de "filières" par produits pour la grande consommation et d'une seule et unique filière "marché" pour la restauration. Nous vendons nos produits habituels, conçus pour le GMS, mais destinés à des utilisateurs différents. (P)

Ce qui était un département dépendant de notre société-mère est devenu une des filiales du groupe sous un nom différent. (P)

Nous avons démarré nos activités de restauration en 1975 et nous avons voulu impérativement différencier ces activités du reste du groupe. La restauration est un marché très différent de celui de la distribution et cela implique des hommes différents pour s'en occuper et une structure autonome pour les chapeauter. (P)

L'activité restauration est très différente de l'activité distribution. Ce ne sont pas les mêmes hommes qui s'occupent de la restauration et de la distribution dans les firmes. (P)

Nos produits naissent des attentes des professionnels de la restauration. C'est pour cela que nous les concevons spécifiquement, indépendamment de ceux qui sont destinés à la grande consommation. A cet effet, tout le monde, ici, est de formation hôtelière. (P)

Encore récemment, il n'y avait pas de stratégie marketing dans nos activités vers la restauration et ce pour toutes les sociétés fournisseurs de la RHF. Mais les choses changent rapidement. Chez nous, nous mettons en place un marketing "restauration" qui s'occupe, pour l'instant, des politiques prix, distribution et communication. (P)

Nous fabriquons deux types de produits alimentaires : les "retail foods" pour le grand public, les "foods services" pour les restaurateurs. (P)

On produit donc, de plus en plus spécifiquement, au niveau des IAA, en fonction d'un environnement particulier qui est celui de la restauration. Comme nous l'avons vu, les firmes sont à ce niveau plus ou moins avancées dans cette voie. Certaines, peu nombreuses, dont nous parlions déjà plus haut, avaient depuis longtemps intégré un service de marketing au sein de leurs activités restauration, d'autres sont en train de le faire.

Cette préoccupation, nouvelle pour un grand nombre de producteurs, de produire spécifiquement pour les restaurateurs, s'inscrit dans la même logique qui a conduit les sociétés de restauration à rentabiliser leur activité sur le plan économique et, dans ce cadre, à réfléchir sur l'optimisation des techniques de production culinaire dans les restaurants. Ce mouvement, qui se traduit dans les faits par l'adoption de certains procédés de transformation des aliments en cuisine, induit un transfert de valeur ajoutée des restaurants vers les IAA. Globalement, on peut dire que les restaurateurs transforment de moins en moins les aliments qu'ils achètent, alors que les entreprises se chargent de le faire à leur place.

Parallèlement à la structuration de la restauration, des changements d'organisation au sein des entreprises se sont donc manifestés. Mais d'autres raisons ont pu présider au développement de nouvelles stratégies vers l'aval du marché.

Notre activité traditionnelle subissait une forte concurrence exercée par les producteurs de certains pays européens ; de plus, la désaffection des consommateurs pour nos anciens produits entraîne, actuellement, une régression de ces gammes. La diversification vers d'autres activités, notamment la restauration, était nécessaire. (P)

La RHF évoluant favorablement en volume et structurellement, certaines entreprises y voient ainsi une opportunité pour se diversifier en dehors du GMS. D'autres, au contraire, de création plus récente, ont préféré **investir en premier lieu la RHF** car elles avaient subi des revers en GMS.

Nous avons commencé par attaquer le marché des GMS avec nos produits. Mais, ce fut un échec commercial, car nous ne disposions pas d'un budget suffisant pour nous y implanter. Le consommateur ne faisait pas la différence entre nos produits et les produits concurrents fabriqués avec des techniques moins performantes. Les chefs de rayons, de plus, mélangeaient les différents produits par ignorance, ce qui ne jouait pas en notre faveur. Il aurait fallu pouvoir les former, faire de la publicité pour recueillir une audience auprès des distributeurs, en bref disposer de gros budgets que nous n'avions pas. C'est pour cela que nous nous sommes reportés sur les restaurateurs. (P)

En effet, et c'est ce sur quoi il est important d'insister, le marché de la RHF est perçu par les producteurs - ainsi que par l'ensemble de ses opérateurs - comme un **marché plus "confortable"** que celui du GMS. En général, ceux-ci le décrivent par comparaison avec ce dernier qui reste dans les esprits la référence, sans doute simplement parce qu'il s'est développé avant et qu'il en est à un stade supérieur de maturation.

3.1.3. Situation actuelle du marché vue par les producteurs

Le marché de la restauration est un marché de démarrage qui convient bien à une PMI qui débute ses activités. Vendre des produits dans ce circuit n'impose pas l'énorme effort financier qui doit être consenti pour percer en GMS et que ne peut réaliser une entreprise qui a de faibles moyens financiers.

Nous avons d'abord attaqué la restauration car le ticket d'entrée en grande distribution est trop cher. Il est plus "soft" d'entrer en RHF. Nous avons sur les collectivités une bonne implantation. (P)

Les centrales d'achat des grands distributeurs représentent une telle puissance d'achat qu'un producteur est soumis à leur loi. C'est la course à la plus grosse remise et il y a un moment où le producteur ne peut pas aller plus loin sous peine de ne plus avoir de marges. Pour faire des remises importantes, les producteurs doivent augmenter les prix et c'est le consommateur qui en paie le prix. Ce n'est pas du tout la situation que nous connaissons en restauration. (P)

Dans le circuit GMS, la concurrence est beaucoup plus vive et on ne pourrait pas être référencé chez les grandes enseignes de la distribution sans en payer le prix. Le phénomène de référencement n'existe pas du tout en restauration et n'existera sans doute pas. Toutes les transactions se font en net-net. (P)

La France est un pays qui connaît l'un des taux de concentration de la distribution vers le marché des ménages le plus élevé. Le déséquilibre dans le rapport entre distributeurs et producteurs s'accroît au détriment de ces derniers qui n'ont pas connu la montée en puissance des centrales d'achat des grandes enseignes du GMS. En conséquence, les négociations pour obtenir un référencement auprès des distributeurs se font presque toujours à l'avantage de ceux-ci qui peuvent imposer plus facilement leurs conditions et exiger des rabais importants²⁵.

Ce n'est pas le cas en restauration car la demande est morcelée ... La concurrence des producteurs est d'autre part moins forte qu'en GMS et les restaurateurs ont moins le choix.
(P)

La situation est différente en RHF. Pour les IAA, c'est un débouché beaucoup plus "facile", d'une part parce qu'aucun opérateur de la demande n'a une puissance d'achat comparable à celles que l'on rencontre en grande distribution, d'autre part parce la concurrence que s'y font les producteurs est moins rude qu'en GMS. Autre facteur important qu'il faut souligner : les aspects publi-promotionnels, qui exigent en GMS un effort intense en réflexion et en capitaux, sont très peu développés en RHF. Laissons un professionnel nous expliquer ce problème :

En restauration, nous ne faisons pas d'études poussées sur les produits que nous lançons pour la bonne raison que cela n'engage pas une mise de fonds considérable. Ce n'est pas comme en grande distribution où il faut prendre des mesures de marketing considérables et faire six mois d'études avant de proposer ses produits en GMS. Nous ne vendons pas avec le produit l'investissement en image, en notoriété, en spots télé ... qui est obligatoirement à faire en distribution. De plus, les volumes concernés sont moins importants et si l'on se trompe, c'est moins grave. (P)

Outre les rabais, remises et autres ristournes consentis aux centrales d'achat, il est indispensable pour le producteur qui veut se faire référencer en GMS de vendre avec son produit la preuve que celui-ci va bien "tourner" sur les linéaires. Au distributeur, on vend, en plus du produit, le "média-planning" qui lui est consacré (spots TV, publicité presse, affiche...), sans lequel le risque ne sera pas pris de le mettre en rayon.

²⁵ Cette situation est d'ailleurs critiquée dans un rapport de la commission de l'Assemblée Nationale, qui démontre l'impuissance des IAA face à la surconcentration de la demande, ce qui se traduit notamment par l'impossibilité pour ces industries de générer les marges nécessaires à l'investissement et par voie de conséquence à leur développement rendu plus que jamais nécessaire face aux échéances européennes et à l'internationalisation de l'économie.

Rien de tel en restauration. **La demande ne représente pas l'obstacle que l'on observe en GMS.** En conséquence, les budgets publicitaires y sont très inférieurs, sans comparaison avec ce qu'il est courant de dépenser en grande distribution. Certains producteurs ont même choisi de ne pas en avoir du tout.

Les budgets "études" et "publicité" des départements restauration des firmes sont restreints. Une grande firme agro-alimentaire qui possède des départements GMS et RHF distincts a même choisi de ne faire reposer sa communication que sur les ménages considérant, sans doute avec raison, que les restaurateurs y sont sensibles comme tout un chacun. (E)

La RHF est donc un marché qui n'impose pas - ou du moins pas encore - de prendre des mesures de marketing - pour reprendre l'expression des intéressés - exceptionnelles, notamment en ce qui concerne la politique de communication. Ce marché en est encore, d'après ce que l'on peut constater, à un **stade relativement peu évolué** si on le compare à son "grand frère" du GMS. Toute proportion gardée, il semble actuellement avoir à peine dépassé une phase qui rappelle la période où, au sein de l'activité économique globale, l'offre se préoccupait peu des attentes de la demande car ses débouchés y étaient assurés. En effet, selon les producteurs, il n'y a pas actuellement de problème majeur pour placer sa marchandise auprès des restaurants. L'augmentation du nombre de repas servis hors-foyer, ainsi que les changements de mentalité au sein de la profession sont favorables à l'offre.

Pour l'heure, si l'on peut qualifier la RHF de marché peu évolué - sans connotations péjoratives - en ce qui concerne l'organisation de l'offre et de la demande, c'est en revanche un **marché plus "technique"**, toujours par comparaison au GMS.

La distribution, c'est vendre des remises, des ristournes, des rabais... Mais la restauration, c'est vendre des produits à un restaurateur. C'est un marché beaucoup plus technique où le produit est vendu pour ce qu'il est, parce que le restaurateur en l'achetant en fait son propre produit. (P)

Pour les firmes qui développent une stratégie en RHF, il est capital d'avoir à l'égard des clients restaurateurs un argumentaire qui "tienne la route" car l'acheteur est dans ce cas-là un professionnel. Il faut donc apporter réellement un plus dans l'activité du restaurateur. Ce n'est donc pas précisément à partir d'arguments qui font appel à l'émotion ou à l'imagination des individus-cibles, comme cela peut se produire dans l'univers du GMS, que les producteurs devront développer leur attaque du marché.

En définitive, le marketing en RHF se rapprocherait plus, par certains côtés, d'un marketing "industriel" que d'un marketing "grande consommation". Cette affirmation est à nuancer selon le type de restauration visée qui aura plus ou moins développé sa réflexion sur l'organisation de son activité de production culinaire.

Autre différence par rapport au GMS qu'il convient de noter : les produits achetés par un restaurateurs perdent leur marque commerciale avant de se retrouver dans l'assiette du client. A l'inverse des produits achetés en grande surface qui conservent leur marque sur les linéaires et qui sont choisis en partie à cause de celle-ci, le produit servi au restaurant devient le produit du restaurateur qui engage sur celui-ci sa propre image vis à vis de ses clients. Il est donc plus que nécessaire pour un producteur d'avoir une offre de qualité dans laquelle le restaurateur va pouvoir se reconnaître et à laquelle il acceptera de subordonner la satisfaction de ses clients.

Il convient de noter que les avis sont partagés en ce qui concerne la motricité d'un marché sur l'autre.

D'une manière générale, nous réagissons vite, car les coûts de lancement n'ont rien à voir avec le GMS (pas de campagnes publicitaires, moindre importance de la promotion par les prix). (P)

Ce que l'on constate c'est que c'est un marché qui suit la distribution. Les concepts de produits innovants sont d'abord lancés en distribution pour une raison de tonnage. C'est le cas du Tetra-brik par exemple. (P)

Traditionnellement, la RHF suivait le GMS puisque les produits étaient reversés vers les collectivités. Actuellement, la majorité des innovations sont lancées sur le marché des ménages car il représente un potentiel élevé. Mais, il n'est pas improbable, que pour certaines technologies récentes (sous-vide par exemple), la RHF ne serve dorénavant de "laboratoire d'essai" au lancement de nouveaux produits.

Au niveau des pratiques de négociation, encore une fois, les conditions diffèrent entre les deux marchés.

Le contact avec le fournisseur reste essentiel. Si le contact est bon, on travaille bien, sinon rien ne va. (D)

Il existe dans le commerce avec la grande distribution des règles de confiance. On se tape dans la main. C'est ce qui se passe en collectivités ou en restauration mais pas en GMS où les

acheteurs n'hésitent pas même à annuler des ventes confirmées s'ils ont trouvé moins cher ailleurs. (P)

Là encore, la RHF donne l'impression d'un marché tranquille, "bon enfant" où le contact est nécessaire et la confiance reste de mise. Par comparaison, le GMS semble être le théâtre d'affrontements sanglants où tous les coups sont permis.

La RHF est donc un marché plutôt confortable, peu concurrentiel, d'un accès relativement peu coûteux, même pour de petites entreprises. Mais cela ne doit pas cacher les **difficultés certaines** que peuvent y rencontrer les producteurs.

Le marché de la restauration est atomisé au niveau de la demande. Sa solvabilité n'est pas évidente. (P)

La restauration est difficile à fournir et de plus c'est parfois un débouché hasardeux sur le plan financier. C'est notamment le cas des petits restaurants à l'activité précaire qui connaissent un "turnover" important du fait des difficultés financières fréquemment rencontrées ; ce peut être aussi le cas de grands établissements de restauration collective qui ont des budgets serrés et rallongent parfois les délais de paiement. Ce phénomène est gênant pour les producteurs, mais il peut l'être encore plus, nous le verrons plus loin, pour les distributeurs-grossistes.

De plus, et c'est un point que nous avons déjà abordé, **il est difficile actuellement d'obtenir des données fiables sur le marché de la restauration**. Tant sur le plan quantitatif que qualitatif, les informations manquent et les producteurs naviguent "à vue".

Personne n'a de chiffres sur les ventes des IAA à la restauration. En GMS, les statistiques abondent, mais, pour la restauration, les données manquent. Les sources disponibles, émanant d'une société d'études qui s'est spécialisée dans la restauration, sont trop vagues pour être utilisables²⁶. D'autre part, les tentatives pour déterminer les parts de marché des différents fournisseurs de la RHF nous donnent des chiffres assez intéressants, mais qui peuvent être faussés si les producteurs ne jouent pas le jeu honnêtement. Il est donc actuellement assez difficile d'avoir une idée chiffrée de la situation du marché. (P)

Malheureusement, il n'y a pas de panels Nielsen de la restauration et les études sur la restauration sont à des coûts prohibitifs pour nous. Mais de toutes façons, vue la faiblesse des budgets et des tonnages en comparaison de la distribution, il y a moins de risque lorsque l'on lance un nouveau produit. (P)

²⁶ Il s'agit du GIRA.

Pour nous tenir au courant des attentes de la demande, on se base sur les tendances observées en grande consommation. (P)

Suivant les sources, les chiffres varient beaucoup. C'est difficile de se fier à ces données. Manque d'exhaustivité, prétentions prospectives peu crédibles, généralités inexploitable en pratique, ... nous ne sommes pas satisfaits de ce dont on dispose actuellement. De plus, le fichier restauration commerciale de l'INSEE n'est pas à jour ; il est difficile d'enquêter dessus. (P)

Les producteurs sont obligés de se fier à leur flair quand ils abordent ce marché. Bien souvent, la référence obligée est le GMS qui indique les tendances de consommation. Mais tous constatent que le parallèle entre les deux univers n'est pas toujours juste. La restauration est à l'évidence un monde peu exploré, d'abord parce qu'il est complexe et difficile à cerner, ensuite parce qu'il n'a pas fait l'objet de nombreuses enquêtes comme ont pu l'être les ménages²⁷, enfin parce qu'il ne présente d'intérêt pour les producteurs que depuis un laps de temps assez court.

Là encore, les choses évoluent et différents partenaires publics et privés réfléchissent, en ce moment, à la mise en place d'une structure d'observation de la restauration, qui va sans doute bientôt combler un vide qui se fait cruellement ressentir. Nous pensons de notre côté qu'il est urgent de mener des investigations sur les comportements alimentaires des restaurateurs à l'image de ce qui est couramment pratiqué au niveau des ménages.

3.1.4. La demande vue par les producteurs

Dépourvus d'informations aussi précises qu'ils pourraient le souhaiter concernant la restauration, les producteurs doivent quand même s'en faire une idée. Il est utile de rapporter ici **leur perception de la demande** qui influence dans une large mesure la dynamique de la RHF.

Les producteurs doivent faire face à une demande un peu particulière puisqu'elle est double : restaurateur et consommateur ; le restaurateur choisissant un produit en fonction de certains critères (prix, praticité, durée de conservation,... par exemple), le consommateur exerçant un choix pour des raisons différentes (qualité nutritionnelle, organoleptiques, etc.) ou similaires (prix, rapidité de service,...), mais déterminant le succès ou non d'un plat, d'une

²⁷ Sur quels critères baser la constitution d'un échantillon représentatif de la population des restaurateurs ? Ce qui peut être fait aisément sur l'univers des ménages n'est pas reproductible actuellement en restauration.

formule de restauration. Restaurateur et Consommateur exercent donc une réelle influence sur le succès de l'offre.

En réalité, les producteurs pour leur majorité se préoccupent essentiellement des **attentes des restaurateurs**, leur laissant le soin d'apprécier, grâce à l'observation de leur clientèle, la teneur de la demande finale.

Nous cherchons d'ailleurs plutôt à coller à la demande des restaurateurs même si nous pensons qu'ils se trompent. Ce sont eux nos clients et ce sont eux qui achètent la marque. (P)

Nous ne faisons pas de tests des produits auprès des consommateurs. Notre client, c'est le restaurateur quand nous fonctionnons en direct. (P)

Les producteurs considèrent, à juste titre, que les clients prescripteurs - les personnes qui prennent les décisions d'achat, ici les restaurateurs - sont ceux qui modèlent la demande. Ils se préoccupent avant tout de répondre aux besoins de ceux-ci. Parfois, ils vont plus loin et ce, logiquement, par exemple lorsqu'ils passent par les distributeurs-grossistes.

Pour les produits que nous ne vendons pas en direct, c'est-à-dire l'épicerie, notre client, c'est le grossiste. Le client, c'est ce que nous appelons chez nous l'utilisateur, c'est-à-dire l'opérateur qui intervient après nous sur les produits que nous vendons. (P)

Pour se faire une idée de la demande, les producteurs s'appuient beaucoup sur leurs **moyens de vente** (force de vente, système télématique, ...) et ... sur leur **intuition**.

Nous avons une connaissance du marché par la télévente qui est un moyen rapide et souple mais limité. Néanmoins, nous avons ainsi de bonnes indications par ce moyen. Mais nous fonctionnons aussi beaucoup à l'intuition, grâce à la connaissance que nous avons du marché. Beaucoup de personnes de notre société comme moi-même sont de formation hôtelière. (P)

La connaissance de la demande vient essentiellement du contact avec le client qu'assurent les commerciaux, mais, à notre niveau, nous effectuons une sorte de brainstorming permanent au sein de notre société qui nous permet de rester au plus près de la demande. (P)

En outre, **les sociétés de restauration permettent aux producteurs de se faire plus facilement une idée de la demande finale**, celle des clients. Elles représentent un gros volume de repas donc d'achats et ont bien souvent centralisé les décisions d'approvisionnement. Les IAA disposent ainsi rapidement et aisément d'informations fiables et étendues sur la demande.

Nous avons aussi une connaissance du marché par l'intermédiaire de nos gros clients, notamment les chaînes de cafétérias où le directeur des achats nous donne en résumé une vision précise sur un grand nombre de consommateurs ; ce que nous n'avons pas avec la multitude des indépendants. (P)

C'est notamment le cas en restauration collective où les établissements représentent de gros volumes de repas et dans les segments de la restauration commerciale les plus regroupés (chaînes de cafétérias, fast-food). Mais, **l'approche des restaurateurs indépendants** qui représentent la majorité des repas servis en restauration commerciale **est beaucoup plus problématique.**

La demande des collectivités est bien cernée par notre société, mais, pour ce qui concerne la restauration commerciale, nous en sommes au tout début en ce qui concerne l'approche. Il est difficile de se retrouver dans le maquis de la restauration commerciale. Tout le monde en est à peu près au même point actuellement. (P)

En effet, cette difficulté se traduit dans la pénétration de la demande qui est plus importante en restauration collective. N'oublions pas, à cet égard, que le marché de la RHF a longtemps été confondu avec le marché des collectivités.

Actuellement, les IAA qui ont une stratégie en RHF font 2/3 de leur CA en restauration collective. La restauration commerciale est moins pénétrée parce que beaucoup moins organisée. (E)

3.1.5. Les producteurs vus par leurs partenaires

3.1.5.1. Les distributeurs

Ce sont nos interlocuteurs. Nos acheteurs passent annuellement des accords de fourniture avec les producteurs. Pour les nouveaux produits que l'on nous propose, nous effectuons au préalable des tests, puis négocions un éventuel référencement. (D)

Les distributeurs semblent travailler en bonne intelligence avec les producteurs. Sur certains nouveaux produits, des accords de coopération pour leur mise au point et leur lancement sont conclus, les distributeurs apportant des informations précieuses sur les attentes des restaurateurs.

Mais, comme le souligne un distributeur, il y a des contradictions de stratégies entre ces acteurs.

Nous sommes, par exemple, très intéressés par les produits à petit conditionnement et d'une manière générale à des micro-marchés qui ne sont pas intéressants pour les IAA. (D)

De plus, les produits qui intéressent les distributeurs ne justifient pas toujours un investissement industriel de production.

On a mis au point en collaboration avec un industriel un produit pour les personnes âgées. Mais, le marché n'est pas suffisamment porteur à notre niveau pour que celui-ci puisse s'y lancer. (D)

D'autre part, les distributeurs ne référencent que les produits qui ont le plus de succès auprès des restaurateurs.

Les industriels veulent apporter une offre globale, mais nous, nous prenons ce qui marche le mieux. (D)

3.1.5.2 Les restaurateurs

Les restaurateurs s'impliquent plus ou moins dans les stratégies de l'offre. Certains suivent les évolutions, ce qui implique éventuellement une modification de leurs procédés : d'autres sont plus actifs et collaborent avec les producteurs pour développer des produits qui répondent mieux à leurs attentes.

C'est l'évolution de l'Agro-Alimentaire qui fait l'évolution de la RHF. Nous sommes influencés dans notre façon de faire par les nouvelles propositions de l'offre. (R)

Notre société a suivi dès le départ la naissance des produits surgelés et a poussé les industriels des IAA dans cette voie. (D)

Néanmoins, **l'initiative sur le terrain des innovations reste, selon les restaurateurs, l'apanage de la production**, ceux-ci pouvant éventuellement intervenir pour modifier certains aspects des produits nouveaux ou déjà anciens. Chacun doit faire son métier, les IAA prenant en charge les problèmes liés à l'innovation.

Pourquoi s'embarrasser des problèmes d'innovation et de production qui sont pris en charge par les producteurs. (R)

Toutes les sociétés de restauration se préoccupent de la **qualité de leurs approvisionnements**.

Nous avons des contacts avec les IAA, par le biais de nos fournisseurs, qui espèrent pouvoir nous fournir bientôt des produits de meilleure qualité. (R)

Notre société a fait des essais avec des industriels pour résoudre certains problèmes. Nous avons par exemple fait adapter au goût français de la pâtisserie surgelée fabriquée dans des pays étrangers. (R)

Certains, restaurateurs haut-de-gamme, achetant essentiellement des produits peu ou pas transformés, ne sont pas toujours satisfaits de ce qu'ils trouvent sur le marché. Voici ce que pense un restaurateur réputé de son approvisionnement en denrées périssables :

Les fournisseurs manifestent une parfaite irrégularité à commercialiser quelque chose de cohérent. On ne trouve pas en France actuellement de produits "top" comme on peut en trouver en Europe. Bientôt, on achètera tout à l'étranger. Les produits français sont de moins bonne qualité ; pour avoir une qualité correcte, nous sommes obligés de nous fournir en qualité "Export", ce qui est un comble. De notre côté, on essaye de faire bouger les choses par le biais de nos fiches techniques.

3.2. Les distributeurs

Nous parlerons ici de ce que l'on appelle les grossistes-distributeurs spécialisés en restauration, c'est-à-dire les acteurs du marché de la RHF dont la mission est de faire l'interface entre la production et la restauration.

De plus, il ne faut pas omettre de mentionner que les restaurateurs peuvent s'approvisionner dans les marchés de gros, dans des entrepôts spécialisés de la grande distribution, des cash and carry et enfin... en GMS.

3.2.1. Structure de la distribution

Les distributeurs-grossistes peuvent être rangés dans **plusieurs catégories**.

On peut classer les distributeurs en multi-familles, par référence à la multiplicité des produits qu'ils distribuent (épicerie, surgelés, produits frais,...) et en grossistes spécialisés par type de produits : secs, surgelés, poissons, BOF²⁸...(D)

Les distributeurs se classent en généralistes et en spécialistes comme nous dans le surgelé. D'autres peuvent être des spécialistes dans d'autres types de produits ... (D)

La classification la plus couramment répandue est celle qui consiste à distinguer les grossistes proposant une gamme étendue de produits de ceux qui ne "font" qu'une famille de produits. Les "**multi-familles**" font partie d'importants groupes de distribution GMS qui ont pour stratégies de couvrir l'ensemble de la consommation alimentaire. Les "**spécialistes**" sont des indépendants ou font partie d'un réseau de distributeurs regroupés volontairement.

Parmi les grossistes, il y a les gros et les petits. Les petits peuvent être spécialisés en restauration... (E)

Les "gros" ont une couverture nationale, les "petits" sont implantés sur un secteur régional plus ou moins important selon leurs possibilités et leurs stratégies. Dans les gros, on retrouve les distributeurs multi-familles dont nous parlions plus haut et d'autres spécialisés notamment dans la distribution de surgelés.

Certaines sociétés peuvent avoir des activités de distribution et de production. Ainsi, le plus gros distributeur de surgelés pour le RHF en France est aussi producteur. Une autre société importante, qui fabrique traditionnellement des crèmes glacées et des sorbets, distribue des légumes dans toute la France. Les stratégies adoptées par les distributeurs sont souvent issues des opportunités qu'ils rencontrent au cours de leur développement, ce qui peut donner un certain caractère hétéroclite à leur activité.

Enfin, il ne faut pas oublier les **centrales d'achat** appartenant aux sociétés de restauration qui sont chargées de centraliser les approvisionnements de celles-ci. Disposant ou non d'une plateforme de stockage destinée à jouer un rôle de tampon et d'éclatement des produits vers les restaurants, elles sont les fournisseurs obligés des restaurants qui en dépendent. Toutefois, certaines sociétés de restauration peuvent avoir abandonné le principe d'obligation d'achat à la centrale et laissent leurs unités de restauration s'approvisionner selon leur choix.

²⁸ Beurre-oeufs-fromages

Le groupe possède une centrale d'achat, mais elle est mise en concurrence avec d'autres fournisseurs et ne bénéficie pas d'un statut particulier. (R)

Une société de distribution est en général partagée selon des fonctions dominantes : les achats, bien entendu, qui négocient avec les producteurs, la vente qui reste en contact avec la clientèle et enfin le marketing.

Au niveau du marketing que je dirige, nous nous occupons de la communication extérieure, de la gestion de l'assortiment, la gestion des tarifs et des marges. Nous centralisons l'information et décidons de l'opportunité d'inclure certains produits. Nous nous mettons en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. (D)

A leur niveau, les **distributeurs régionaux concurrencent sur leur "terrain de chasse" les grossistes nationaux**. Leur organisation interne est plus simple que celle des leaders de la profession. Cela leur permet notamment d'être plus souple dans leur fonctionnement et proposer des prix moins élevés.

En tant que directeur commercial, je suis l'homme à tout faire. J'ai pour fonctions les achats, la vente, le transport... Cela vient du fait que nous ne sommes pas structurés comme dans une grande entreprise, ce qui est notre force car nous sommes de véritables francs-tireurs de la profession. (D)

Il y a des grossistes régionaux qui nous concurrencent sérieusement sur le plan local. (D)

Les distributeurs nationaux privilégient quant à eux la **qualité du service** qu'ils apportent aux restaurateurs. C'est grâce à cela qu'ils ont pris un avantage décisif sur leurs concurrents de moindre importance.

... nous ne concurrençons pas sur le plan national les plus importants grossistes. Le premier distributeur de surgelés vers la restauration fait référence dans la profession, grâce à un service excellent... ils sont techniques dans leurs pratiques commerciales... planification, statistiques, stratégie commerciale... (D)

Les petits sont embêtants pour les gros, mais les gros résistent car leur service est parfait. Les gros sont chers mais ils apportent un plus... (D)

3.2.2. Les distributeurs vus par leurs partenaires

Sur le marché de la RHF, les distributeurs sont particulièrement appréciés des producteurs car ils leur permettent de "toucher" de façon plus exhaustive une demande particulièrement atomisée.

Face à nous, nous évaluons à 200 000 le nombre de points d'utilisation en France... Une telle atomicité est évidemment impossible à couvrir entièrement, à moins de disposer d'une force de vente colossale, qu'aucun producteur ne peut entretenir. Nous nous adressons donc aux distributeurs-grossistes et aux groupements d'achats des sociétés de restauration... (P)

Même les distributeurs seraient peu enclins à attaquer le marché de la restauration.

Le marché de la restauration est atomisé au niveau de la demande... de ce fait, il attire peu les grands distributeurs, sauf les spécialisés. Pour eux, cela revient à faire du Home-service. (P)

De plus, la plupart des restaurateurs semblent gérer leurs stocks au jour le jour et avoir des comportements d'achat qui rappellent ceux des ménages.

Beaucoup de restaurateurs s'approvisionnent comme ils le feraient sur un marché. Tous les jours, ils achètent ce dont ils ont besoin pour le jour même. Dans ces cas-là, le grossiste est irremplaçable car il peut faire des livraisons qui pour nous ne justifieraient vraiment pas le coup de frein ! (P)

Les distributeurs permettent aux producteurs de **générer des volumes de vente** qui justifient l'approche du marché de la restauration.

Notre problème est de toucher suffisamment d'utilisateurs pour avoir des remontées significatives au niveau du marché. Les distributeurs sont très utiles à cet égard. (P)

A travers les distributeurs-grossistes, sont visés tous les secteurs de la restauration. (P)

Actuellement, le référencement chez les distributeurs nationaux est indispensable pour faire du tonnage. (P)

Néanmoins, les producteurs ont en général une approche mixte de la distribution de leur produit. Ils ont un circuit direct avec leur propre force de vente qui démarché les restaurateurs

ou éventuellement... les grossistes, et indirect par l'intermédiaire des sociétés de distribution. En général, les producteurs se réservent en propre les formes de restauration organisées et laissent aux distributeurs le soin de démarcher la restauration plus "morcelée".

Depuis 1965, notre société développe des activités de fourniture à la restauration en direct et, depuis 70, s'adresse à des distributeurs nationaux. (P)

En province, nous faisons appel à des distributeurs et nous passons aussi par la livraison en direct. Sur Paris, nous avons notre réseau propre. Nous avons découpé en régions notre force de vente. (P)

D'autre part, quand leurs produits incluent une forte valeur ajoutée (cas des produits élaborés comme les plats cuisinés), ils développent souvent un réseau commercial qui leur est propre.

Les distributeurs connaissent mal nos produits. (P)

Nous passons très peu par les gros distributeurs car ils sont peu intéressés par les produits haut-de-gamme ; ils travaillent plutôt avec le bas de gamme. (P)

Les grossistes représentent 5% de notre volume. Ils ne veulent pas de produits finis car ils ne savent pas les vendre. Vendre du lait et vendre un plat cuisiné, ce n'est pas pareil. Un restaurateur ne demande pas comment est fabriqué du lait, mais le fait pour un plat cuisiné. Nous avons la chance d'avoir le soutien logistique du réseau distribution de notre groupe. (P)

Les exigences des distributeurs vis à vis des produits tiennent essentiellement à **des contraintes d'ordre technique.**

Les distributeurs recherchent essentiellement, une palettisation pratique, un emballage qui n'explose pas et une DLC suffisamment longue pour vendre à temps. (P)

3.3. La demande

3.3.1. La structuration de la demande

Les chaînes et les groupes de restauration ont connu, depuis le début des années 70, un **développement considérable** sur un plan national, international pour certains.

C'est cette évolution de la demande qui a conditionné pour une bonne part, on l'a vu, les changements qui se manifestent encore au sein de l'offre.

Sous l'impulsion des grands groupes de restauration et de certaines personnalités indépendantes, la restauration a connu une évolution formidable depuis 20 ans. La réflexion sur le métier de restaurateur et les innovations qui se sont manifestées sont à la base du nouveau paysage de la restauration française.

Au début des années 70, c'est la naissance des cafétérias ; les grandes enseignes du GMS en possèdent quelques dizaines sur toute la France ; elles en ont maintenant des centaines. Le fast-food pointe timidement son nez : moins d'une trentaine d'établissements à l'époque ; son démarrage réel se fera un peu plus tard. C'est aussi l'apparition des chaînes de grills en bord de route, la restauration sur l'Autoroute du Soleil, le développement du catering²⁹ aérien...

La restauration réfléchit et grandit. **Elle devient une activité de service à part entière qui doit être profitable.** Les innovations en restauration commerciale sont le fait des grands groupes, mais aussi de certaines personnalités non issues du sérail.

Ceux qui ont le plus fait progresser la restauration n'étaient pas des restaurateurs.... Ce sont toujours les franc-tireurs qui font évoluer la restauration. (E)

Au sein de la RHF, le secteur de la restauration collective est le théâtre de mutations. Le secteur concédé aux Sociétés de Restauration Collective n'a cessé de progresser depuis les années 70 au détriment du secteur autogéré. De plus, la restauration sociale fait face à des **restrictions budgétaires**, d'ampleur variée selon le type de collectivités.

Les restaurants collectifs des administrations, des hôpitaux, de l'armée, ... de l'ensemble du secteur public en général et des établissements dont le comité d'entreprise est pauvre : les

²⁹ Catering signifie "approvisionnement". C'est une expression couramment employée pour désigner la fourniture d'aliments prêts à consommer dans les trains et les avions.

usines le plus souvent, qui sont les parents pauvres par comparaison aux sièges sociaux, ont des budgets d'approvisionnements de plus en plus serrés. La situation est beaucoup moins difficile en restauration du travail. (R)

Elle connaît aussi des **problèmes sociaux**. Les restaurants collectifs emploient en général un personnel important qui n'est plus toujours justifié actuellement avec les nouveaux produits alimentaires plus élaborés. Dans le cours des années 70, se développent les cuisines centrales qui sont des unités de production de repas centralisées, desservant, dans un premier temps, en liaison chaude, puis ensuite en liaison froide, les établissements de restauration qui en dépendent. C'est une forme de production culinaire qui s'est, par exemple, particulièrement développée au niveau municipal pour la fourniture des restaurants des écoles.

D'autre part, toujours en restauration collective, un débat s'ouvre sur **les stratégies optimales à adopter en matière de technologie culinaire**.

Telle grande société de restauration préconise la production des plats en cuisine centrale avec salle blanche³⁰, telle autre investit dans la production de plats cuisinés à l'échelon national. Les sociétés de moindre importance ne peuvent suivre une telle surenchère qui ne s'impose pas du tout. On peut réussir et satisfaire un client avec des méthodes plus traditionnelles. (R)

Actuellement, le débat sur les meilleures solutions à adopter concernant la production des repas est toujours en vigueur. Chacun défend ce qu'il pense être la bonne option.

Certaines sociétés de restauration ont choisi d'intégrer la **production de plats** pour leurs restaurants.

Nous possédons une unité de production de plats cuisinés sous-vide qui approvisionne tous nos restaurants. (R)

D'autres s'y refusent et préfèrent **se fier à l'offre des IAA**.

A chacun son métier. Nous laissons les problèmes d'innovation et de production aux IAA. Nous avons déjà suffisamment de choses à faire avec nos restaurants. (R)

Certains, enfin, adoptent des **solutions mixtes**.

Les restaurants ne sont pas tous mono-produits ou mono-degré d'élaboration. (E)

³⁰ salle de découpe et de conditionnement indemne de germes.

3.3.2. Le regard sur la demande finale

Les chaînes de restauration qui en ont les moyens développent l'écoute de leur clientèle afin d'en percevoir les attentes et de mieux répondre à ses désirs. La restauration commerciale se préoccupe plutôt de savoir qui sont ses clients pour en retirer des enseignements quant aux stratégies commerciales.

Nous avons fait une étude sur 50 000 de nos clients. Les profils de clientèle sont multiples. Notre client-type, c'est l'employé-cadre moyen, mais celui-ci se décline en fonction de l'implantation du restaurant. Nous avons donc fait une typologie de nos établissements. En centre commercial, c'est la famille qui vient le soir de chez elle, reste longtemps et mange beaucoup. En centre-ville, c'est plutôt l'utilitarisme, la fonctionnalité. Le midi, le client est seul, assez jeune et emploie des tickets-restaurants. (R)

Notre client, c'est l'homme de la rue : M. et Mme DUPONT. Toutes tranches d'âge sont représentées ; ils sont plutôt fidèles, avec cependant un taux d'absorption d'occasionnels de 14 % et 20 %. Ils dépensent de l'argent pour un ticket-moyen le midi de 100F et le soir de 130F. (R)

Nous avons procédé à une analyse de la clientèle l'an dernier. Le midi, nous avons une clientèle d'affaires, âgée de 40 à 55 ans qui aime bien manger pour un bon rapport qualité-prix. Le soir, nous avons une clientèle plus jeune, 35-45 ans qui aime la convivialité et voir des vedettes... Notre ticket-moyen s'élève à 150-200 F. (R)

Nous faisons des enquêtes périodiques sur notre clientèle. Le client type est d'âge mûr (35-45 ans), d'une catégorie socio-professionnelle moyenne-élevée, homme ou femme. (R)

Selon le lieu, le moment (midi-soir) ou, bien sûr, la formule, **la clientèle des restaurants commerciaux n'est pas la même** et ne recherche pas le même type de prestation.

Pour les restaurants commerciaux dont la clientèle n'est pas "homogène", il faut proposer une formule qui plaise à l'ensemble des consommateurs. (R)

De plus, les consommateurs ne s'attachent pas à une forme de restauration particulière :

De plus en plus, la clientèle est fluctuante, moins fidèle à une seule et même formule... La compétition est accrue pour certains segments de la clientèle vis-à-vis de certaines formes de restauration. (R)

et les restaurateurs regrettent que les heures habituelles des repas soient immuables :

Il existe toujours deux coups de feu par jour, ce qui est gênant car nous faisons l'essentiel de notre chiffre d'affaires en 1H30 alors que les 22H30 restantes sont improductives : c'est la seule activité qui soit dans ce cas là. Les différentes tentatives pour allonger la durée du service - ouverture non-stop l'après-midi...- sont restées sans effet. On ne constate toujours pas de décollage l'après-midi. (R)

En ce qui concerne les produits, une tendance certaine à allégement, à la recherche d'aliments légers ne se dément pas. Certains restaurateurs mettent ainsi en doute le plein succès des plats cuisinés qui sont accompagnés d'une sauce ou d'un fond.

Les gens rechercheront un bien-être, un équilibre alimentaire, consommeront de la viande blanche plutôt que de la viande rouge parce qu'elle est moins calorique, et de moins en moins d'abats.(R)

Les goûts ont considérablement évolué : la dépense physique est moins importante et les gens veulent manger plus intelligemment sans dépasser une ration alimentaire considérée comme optimale. Les gens aiment beaucoup moins les plats en sauce et n'en mangent plus que de temps en temps. (R)

Selon une étude récente, le repas idéal des français se compose ainsi : saumon fumé, gigot d'agneau rôti, salade, tarte aux pommes. La première chose que l'on peut constater, c'est que ce ne sont pas des plats en sauce. (R)

Le client d'un restaurant est aussi animé par un esprit de découverte.

On peut dire que l'une des motivations principales du consommateur qui va au restaurant, c'est de manger des choses qu'il n'a pas chez lui. Le client choisit en fonction de ce qu'il mange chez lui... On constate que les poissons sont consommés de préférence au restaurant car les gens n'en font pas à domicile.(R)

D'autres tendances de consommation peuvent être notées :

On observe une certaine désaffection pour la charcuterie. (R)

L'augmentation est surtout marquée pour les salades composées et les crudités. (R)

Au niveau des plats garnis, la grillade reste une valeur sûre. (R)

Les pièces rôties marchent très bien. Ce sont des plats plus légers que ceux en sauce, ce qui explique peut-être leur succès. (R)

Les frites sont très consommées par les jeunes et par les enfants. Le mouvement est à la baisse de la consommation des frites au foyer essentiellement pour une raison d'odeurs désagréables. Les gens prennent en considération ces facteurs et se rattrapent au restaurant sur des mets qu'ils ne consomment plus chez eux. (R)

Une nouvelle tendance, ce sont des légumes variés en garniture. C'est encore un plus qu'apporte le restaurant. Les clients aiment avoir en accompagnement d'une viande non plus une seule et même garniture mais plusieurs différentes : par exemple, gratin dauphinois-brocolis-champignons-haricots verts. (R)

Le client aujourd'hui consomme ou fromage ou dessert, très rarement les deux à la fois. Cela s'inscrit dans un large mouvement constaté de moindre absorption en volume de nourriture. (R)

Les vedettes du dessert sont au nombre de quatre : les sorbets, les tartes aux pommes, la crème caramel et la mousse au chocolat. (R)

D'autre part, les gens feront de plus en plus attention au prix des repas.

Le client est de plus en plus exigeant... Le client sera de plus en plus conscient du rapport qualité/prix. L'élasticité-prix de nos prestations est forte et il faut faire attention à cela. (R)

Enfin, il ne faut pas s'endormir.

... le consommateur change vite et il faut le suivre rapidement. (R)

3.3.3. Les conceptions du métier

Certaines firmes de restauration commerciale ont une conception résolument moderniste de l'activité. C'est le cas, notamment, pour les formes frustes de restauration : cafétérias, fast-food, ...

Dans nos restaurants, le directeur a 2 ou 3 adjoints et le reste c'est du personnel polyvalent. Il n'y a pas de chef de cuisine qui coordonne le travail puisque chacun sait ce qu'il a à faire. Un manager par restaurant suffit. (R)

Dans certains cas, l'adoption de nouvelles techniques de préparation des plats (cuisine-office, cuisine-kit) **rend caduque l'emploi de personnel qualifié.**

Notre personnel est de plus en plus polyvalent et tout le monde peut travailler à n'importe quoi. (R)

L'emploi de nouvelles technologies accélère l'évolution du métier.

Le directeur du restaurant n'est même plus un gestionnaire, c'est un commercial. L'informatique le permet car il libère des tâches de gestion. Le directeur doit maintenant être à l'écoute de ses clients et du personnel. (R)

Mais, tout le monde n'est pas d'accord avec ces schémas.

Nous souhaitons garder la maîtrise du métier de restaurateur. Nous sommes fidèles aux identifiants de notre activité. Notre personnel, ce sont des professionnels et les sauces sont faites par le chef. Notre stratégie, c'est le métier plus le marketing. (R)

Nos chefs travaillent des produits frais toute l'année, élaborent des plats nouveaux qui restent dans la tradition, et ce avec un bon rapport qualité-prix. (R)

Notre société emploie des équipes de cuisine professionnelles et réalise de lourds investissements en équipements de restauration. (R)

Les fonctions de chacun peuvent être aménagées.

Dans nos restaurants collectifs, on réduit la préparation en cuisine, mais on ne la supprime pas. On conserve toujours un chef de cuisine chargé de développer une action commerciale... Le chef passe de l'arrière sur l'avant.

Enfin, dans la majorité des cas, les restaurants ont une approche pragmatique de leur activité.

En fait, selon le type de produit alimentaire, on peut adopter différentes attitudes. Une sauce peut être fabriquée par un seul et même cuisinier de façon centrale et distribuée à tous nos restaurants : on a ainsi une qualité constante et excellente. Mais, tout ne peut pas être fabriqué ailleurs. (R)

4. Faits et mécanismes de l'évolution de la RHF

Maintenant que l'on sait mieux ce qu'est le marché de la RHF, il est utile de présenter les mécanismes économiques qui sous-tendent son évolution. C'est l'objet de ce chapitre qui présente les moyens d'obtenir des gains de productivité en restauration. Comme nous en avons déjà parlé, sans l'explicitier encore clairement, une façon de rentabiliser la production culinaire, c'est d'employer les nouveaux produits alimentaires conçus par l'offre à l'usage de la restauration. Nous les présentons donc ensuite en fonction de leur mode d'utilisation en cuisine et de conservation. Le débat entre acteurs concernant ces catégories de produits est rapporté car il conditionne leurs chances de succès.

4.1. Du côté des restaurateurs

Nous empruntons largement lors de ce paragraphe à E. Bassecoulard, chercheur à l'INRA, et à son rapport³¹ sur la Restauration paru en décembre 1988.

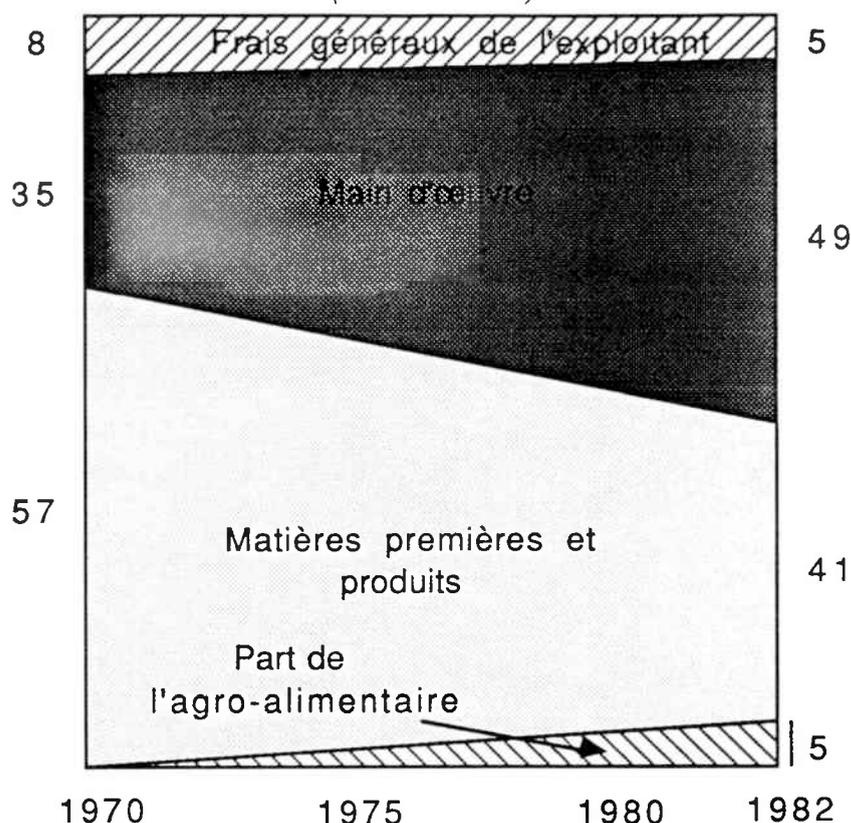
4.1.1 Un mouvement de rationalisation

E. Bassecoulard observe sur une période qui s'étend de la fin des années 60 au début de la décennie actuelle, un renchérissement relatif des repas pris en restauration commerciale par rapport aux repas pris à domicile et à ceux qui sont pris en restauration collective. Cette hausse plus rapide serait essentiellement due à l'accroissement des charges salariales comme le montre la figure suivante :

³¹ E. Bassecoulard-Zitt, La Consommation Alimentaire Hors-Domicile des ménages français, Laboratoire de Recherches et d'Etudes Economiques, Nantes, 1988.

Evolution relative du poids des facteurs de production culinaire dans le prix de revient d'un repas

(Source CPRC)



Parallèlement, la croissance de la productivité de l'emploi dans le secteur de la restauration n'a pas suffi à contrebalancer le poids croissant des coûts salariaux. Selon une étude du BIPE³², la croissance de la productivité apparente de l'emploi dans le secteur des Cafés-Hôtels-Restaurants (CHR) est inférieure à 1 % pour la période 70-84, contre près de 2 % pour l'ensemble des services et plus de 3,5 % pour le reste de l'économie. Cela s'est traduit, dans les faits, par une augmentation de l'indice des prix en restauration, plus rapide que celle de l'indice de l'alimentation à domicile.

D'autre part, il faut rajouter à ceci la forte sensibilité des dépenses des ménages en RHF aux écarts de revenus. L'élasticité-revenu "transversale"³³ des services des CHR, calculée à partir de l'enquête "Budget des Familles" 79 de l'INSEE, est beaucoup plus forte (1,71) que celle de l'ensemble des services (1,15) et que celle des achats alimentaires (0,27). De plus, il semble, selon cet auteur, que l'observation des comportements alimentaires de la population française,

³² Bureau d'Informations et de Prévisions Economiques.

³³ C'est à dire l'élasticité calculée à un instant donné par rapport à la dépense effectuée par unité de consommation en CHR, entre les différentes catégories de revenus observées.

au travers des enquêtes de l'INSEE, ne traduit pas de phénomène d'imitation, de la part des personnes à revenus moins élevés, des catégories sociales favorisées qui fréquentent plus les restaurants.

En d'autres termes, pour continuer à se développer, la restauration se doit de ralentir la hausse relative de ses prix vis à vis des autres fonctions de consommation, et donc, pour cela, augmenter sa productivité³⁴.

L'effort de rationalisation des activités de production culinaire peut être rapproché, comme nous l'avons laissé entendre plus haut, du mouvement d'organisation qu'a connu la restauration. Les restaurants passant d'un état d'organisation "artisanal" vers des conditions plus "industrielles", il est logique que les entreprises de restauration nouvellement constituées recherchent le profit maximal à tirer de leur activité et, ce faisant, introduisent, en restauration, des préoccupations différentes de celles qui avaient traditionnellement cours. L'amélioration de la productivité en restauration est d'abord le fait des firmes qui transmettent aux indépendants, par le biais des médias professionnels et de l'interprofession, l'information qui permet de réaliser des gains de productivité.

4.1.2. Les voies vers la productivité

La productivité étant définie comme le rapport du volume de la production au volume total des facteurs dépensés dans le cycle de production, il y aurait deux façons de l'augmenter : **abaisser le prix des facteurs ou mieux les utiliser**³⁵. E. Bassecoulard recense quelques moyens possibles d'amélioration de la productivité.

³⁴ Au risque d'affaiblir l'argumentation ici développée, il faut préciser que la restauration collective, qui a enregistré des hausses de prix comparables à celle de l'alimentation à domicile, est sans doute, malgré tout, la forme de restauration qui a connu, dans son ensemble, le plus fort degré de "rationalisation" : développement des cuisines centrales, suppression des tâches coûteuses en main d'oeuvre, "industrialisation" des procédés de production culinaire, ...

De plus, les enquêtes sur la consommation des ménages de l'INSEE révèlent les chiffres suivants :

<u>Evolution de la consommation dans les Hôtels-Cafés-Restaurants-Cantines</u>				
<u>Taux de croissance annuel en volume/tête</u>				
<i>(Source INSEE)</i>				
Période :	63-73	73-79	79-83	83-84
Taux :	1,7	2,4	0,2	0,7

On y voit notamment que la croissance du secteur des CHR-Cantines n'a jamais été aussi forte que pendant la période où justement la hausse des indices de prix de ces activités était particulièrement marquée.

³⁵Fourastié, La Productivité, PUF, 1987.

Dans l'optique d'**abaisser le prix des facteurs**, deux solutions sont envisageables :

- l'utilisation de l'électricité aux tarifs de nuit, pour la réfrigération des denrées consommées en "différé" et même pour la cuisson des denrées, opération rendue possible par le pilotage automatisé des processus.
- la centralisation des achats qui confère un pouvoir de négociation renforcé vis à vis de l'offre, se traduisant par une baisse du coût des matières premières alimentaires³⁶

L'amélioration de l'utilisation des facteurs³⁷ peut, quant à elle, se faire soit par la voie des **économies d'échelle** (augmentation de la production à facteurs constants), soit inversement par l'obtention de **gains de productivité** (abaissement du volume des facteurs à production constante).

La **première solution** se traduit notamment par le développement des cuisines centrales en restauration collective qui fabriquent les repas d'un certain nombre de restaurants dont les cuisines deviennent de simples offices. D'autre part, l'introduction de la liaison réfrigérée qui supplante de plus en plus la liaison chaude a permis de réduire les coûts de personnel en cuisine dans le cas où il faut servir des repas 7 jours/7³⁸.

La **deuxième solution** passe par une nouvelle organisation de la production ainsi que par l'adoption de nouvelles technologies. Informatisation de la gestion, perfectionnement des matériels de cuisine sont quelques possibilités pour parvenir à cet objectif. Par ailleurs, ces gains de productivité peuvent s'obtenir aussi grâce à l'utilisation de **produits alimentaires** qui permettent de réaliser des économies dans l'utilisation de certains facteurs de production.

Illustrons ce propos par quelques exemples :

Ainsi, les légumes de 4^{ème} gamme³⁹ évitent d'employer du personnel à la pluche⁴⁰ et permettent de réduire substantiellement la gâche⁴¹. Selon les arguments des producteurs, ils

³⁶ D'autre part, rajoutons que la nécessité d'abaisser le coût des facteurs se traduit parfois par des pratiques "discutables". Ainsi, les contraintes de budget, qui se manifestent souvent de façon aiguë en restauration collective, conduisent parfois certaines collectivités à tirer vers le bas la qualité nutritionnelle des aliments servis. L'armée, par exemple, dispose de 20F par jour et par personne pour nourrir les appelés du contingent.

³⁷ L'économie d'utilisation d'un facteur se mesure par le rapport "consommation de facteur" par "unité de produit".

³⁸ Les plats ainsi conservés peuvent être consommés 6 jours après la date de fabrication. Cette formule permet de n'employer le personnel que 5 jours sur 7 alors qu'auparavant l'emploi de brigades complètes était rendu nécessaire le week-end.

³⁹ Voici une définition de la 4^{ème} gamme tirée de "Fruits et légumes : la 4^{ème} gamme", étude réalisée par Claude BOYER, pour la CNCA et l'ONIFLHOR : "Fruits et légumes conditionnés en unités ménagères ou collectives, crus, frais, prêts à l'emploi, ayant fait l'objet d'un épluchage, coupage ou autre préparation

induisent, tout compte fait et malgré leur prix élevé, des économies sur les coûts-matières⁴² et les charges de personnel.

Autre exemple : les plats cuisinés tout préparés qui ne nécessitent pas un matériel de cuisson très élaboré : un simple four à micro-ondes peut suffire pour les remettre en température. Même schéma pour les pommes de terre pré-frites qui permettent de se passer de friteuses. L'investissement en équipement de cuisine se trouve, avec ces produits, considérablement allégé.

4.1.3. Le discours dominant et ses limites

4.1.3.1. Quelques ombres au tableau

Les restaurateurs ont-ils tous des raisonnements de gestionnaires susceptibles d'être sensibles au raisonnement dont nous venons d'exposer les principes ? Nous pensons que non ; ils ont des conceptions différentes de leur métier selon le type d'établissement qu'ils dirigent et selon leurs représentations du métier⁴³.

Une étude du GECO⁴⁴ nous le confirme et nous donne une typologie de la demande en RHF. Elle décrit d'une part les établissements de restauration collective et commerciale, d'autre part les chefs de cuisine.

Du côté des établissements, l'analyse factorielle met en évidence un espace organisé autour de deux dimensions principales. Le premier axe oppose justement les tenants des valeurs traditionnelles du métier de restaurateur à ceux qui s'inscrivent dans une logique de rentabilité. Le second, moins important, oppose les restaurants qui misent tout sur le matériel de cuisine à d'autres qui emploient des moyens plus traditionnels.

touchant à l'intégrité du produit...la matière première doit être de grande qualité et la chaîne du froid maintenue entre 0 et +8°C afin d'assurer une DLC de quelques jours".

⁴⁰ i.e. l'épluchage des légumes.

⁴¹ la part des matières premières alimentaires écartées de la constitution finale des plats.

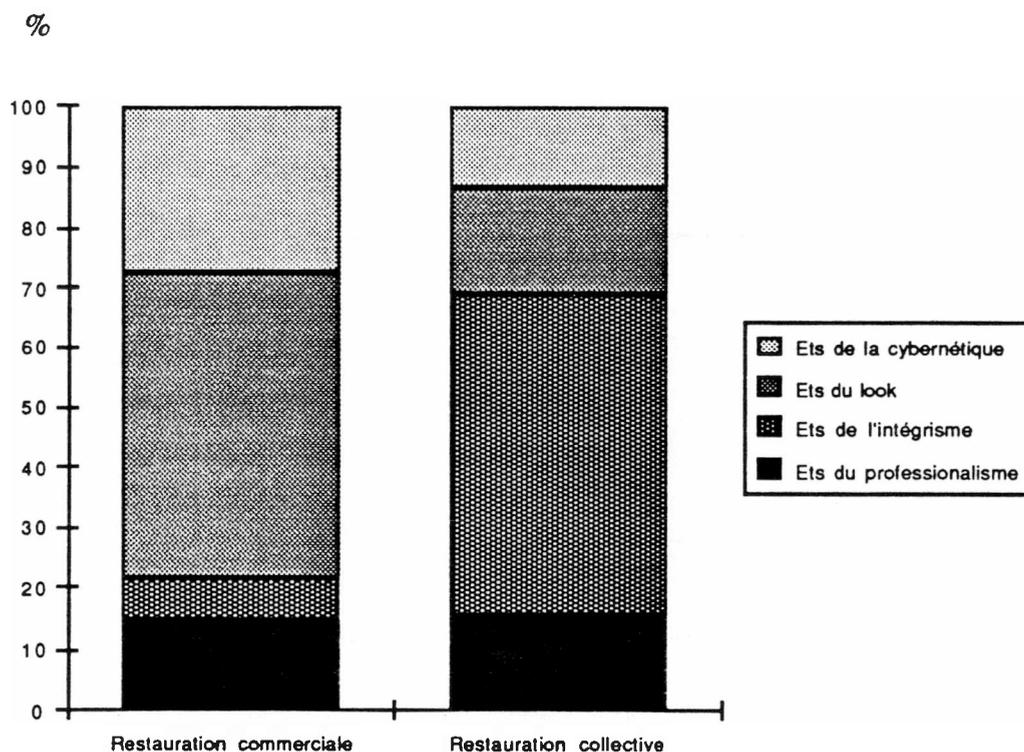
⁴² c'est-à-dire le coût total engendré par le poste "achats de denrées alimentaires".

⁴³ cf "2.3.3. Les conceptions du métier".

⁴⁴ Groupement d'Etudes de la Consommation Hors-Foyer, 75015 PARIS.

On a donc, selon le GECCO, 4 types d'établissement au sein de l'ensemble de la restauration :

- Les "établissements du professionnalisme" ont une conception de leur métier fondée sur une approche stratégique cohérente et recherchent la rentabilité à long terme.
- Les "établissements de l'intégrisme", porteurs de la tradition culinaire, sont très éloignés des notions de profit et de rentabilité.
- Les "établissements du look" misent sur l'apparence et la mode et simplifient la préparation des repas.
- Les "établissements de la cybernétique" misent sur un matériel moderne mais ont une approche très conservatrice des produits alimentaires.



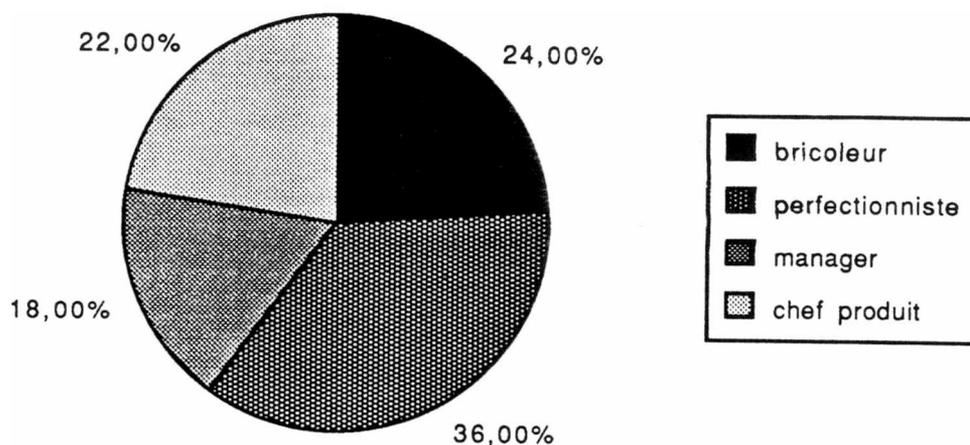
En ce qui concerne les chefs, un premier axe les oppose selon la conception qu'ils ont de leur métier, un deuxième selon leur efficacité.

Ils sont répartis eux aussi en 4 classes :

- le "bricoleur" est souvent le gérant d'un restaurant commercial ou d'un café-restaurant. Il est en retrait des courants novateurs de la profession, se sent peu impliqué dans la cuisine et ses valeurs traditionnelles, mais s'intéresse plus à l'accueil de ses clients.
- le "perfectionniste" respecte les valeurs traditionnelles de la profession. Il a des idées précises sur les évolutions des tâches en cuisine et en salle.

- le **“manager”** a une formation poussée et une haute idée de son métier. Il a une approche assez traditionaliste de la production culinaire mais se préoccupe des problèmes de gestion. Il considère les marques des producteurs comme une garantie de qualité des produits.

- le **“chef produit”** a aussi une formation poussée ; il est jeune et son approche du métier est tournée vers la gestion et l'efficacité. Il se soucie peu de la réputation de son établissement.



4.1.3.2. Nécessité d'une approche segmentée de la demande

La population des restaurateurs est ainsi divisible en plusieurs catégories et peut être décrite grâce aux "portrait-robots" que nous venons de dresser pour chaque type identifié au sein de celle-ci.

Ces classes seront plus ou moins sensibles au discours économique, selon les représentations qu'elles se font de leur métier ou les contraintes qui pèsent sur les modes de production culinaire (ancien équipement à amortir, "incompressibilité" du personnel, ...).

En conséquence, pour une entreprise agro-alimentaire qui attaque le marché de la restauration, la réussite ne passe pas forcément par la conception de produits s'inscrivant dans la logique des gains de productivité que nous avons décrite. Au contraire, le succès certain rencontré par les produits destinés à la cuisine dite "d'assemblage"⁴⁵ nous informe que bon nombre de restaurateurs ne souhaitent pas voir leurs cuisines se réduire à de simples offices de remise en

⁴⁵ La "cuisine d'assemblage" est un concept, très en vogue actuellement, qui a été inventé par un producteur, leader sur le marché de la RHF, largement repris par l'ensemble de ses opérateurs, et finalement... abandonné par son propre créateur. La cuisine d'assemblage, que nous préférons appeler "cuisine-kit", utilise des produits "semi-élaborés" ou, pour être plus exact, situés, sur une échelle de graduation, entre les produits bruts (d° d'élaboration=0) et les produits prêts à consommer (d°=1). L'utilisation de ces produits permet au chef de ne se consacrer, en principe, qu'aux tâches valorisantes de son métier : créativité, apport d'une touche personnelle,...

température. Or, c'est précisément cette dernière solution qui serait, pour la majorité des formules de restauration, la plus rentable : main d'œuvre réduite au minimum, souplesse d'emploi des produits, gestion facilitée, cuisine réduite pour faire de la place en salle,... mais, ce n'est pas forcément la plus satisfaisante pour un restaurateur qui se fait une idée plus traditionnelle de son métier.

Face à la diversité de la demande actuelle, voici la réponse des producteurs.

4.2. Les produits alimentaires : la réponse des I.A.A.

Nous adoptons, pour présenter les produits existants sur le marché, la distinction classique entre les produits entièrement élaborés, d'une part, et les produits "à retravailler", d'autre part. Nous distinguons ainsi :

- les produits pour la **cuisine-office**.
- les produits pour la **cuisine-kit**.

Nous excluons volontairement les produits basiques - i.e. les produits n'ayant pas subi de transformation - du champ de ce paragraphe. Nous parlons de produits industriels, transformés par les IAA, emballés et conservés selon des technologies diverses (conserves, surgelés, déshydratés, atmosphère contrôlée, réfrigérés sous-vide). Avant de présenter les deux catégories de produits disponibles, nous décrivons les particularités des produits spécifiques de la restauration.

4.2.1. Les produits disponibles

Puisqu'il existe des produits "pour la restauration", il faut bien qu'ils se démarquent de ceux qui sont achetés par les ménages. Mais en quoi diffèrent-ils exactement ? Nous avons recensé trois types de caractéristiques principales qui induisent une divergence par rapport aux produits "grands publics" : l'**extérieur** du produit, le "**produit-denrée**" et le produit **par rapport à l'utilisation qui en est faite en cuisine**.

Premièrement, et c'est ce qui vient tout de suite à l'esprit, le **conditionnement de ces produits est adapté à la restauration**. Mais cette adaptation ne se fait pas uniquement, comme on pourrait le penser, dans le sens de plus gros volumes, dans l'idée de servir un grand nombre de plats ; il y a aussi une tendance nette vers le petit volume pour une personne - par exemple des biscuits conditionnés par 2 ou 3 sous cellophane - qui permet de laisser des denrées en libre-service, sans risques sanitaires. Selon le type de produit, le conditionnement multi-portions ou le petit individuel peuvent se rencontrer. En général, si le produit doit subir un retraitement en cuisine, son conditionnement est de grande taille. Dans le cas inverse, le conditionnement individuel s'impose.

L'**emballage** du produit est en général plus dépouillé au niveau des graphismes : le packaging est moins élaboré qu'en GMS. "L'effet-marque", primordial en grande distribution, joue nettement moins en RHF. Toutefois, ceci est aujourd'hui moins vrai et, de plus en plus, les producteurs jouent sur leur notoriété en GMS (budgets publicitaires importants) pour s'implanter en RHF : en conséquence, les produits "restauration" se mettent à copier le "look" des gammes grand public.

Par contre, l'**étiquetage est plus soigné** : il apporte de réelles informations à l'utilisateur, notamment sur la façon de préparer le plat.

Pour ce qui concerne le **produit en lui-même**, la situation est moins nette. Certains produits proviennent simplement du GMS après avoir été adaptés à la RHF - au niveau du conditionnement par exemple -, d'autres, de plus en plus nombreux, sont réellement spécifiques de la restauration. Leur composition et leur fabrication tiennent maintenant compte des impératifs liés aux particularités de la production culinaire en cuisine professionnelle. Ce sont par exemple des plats cuisinés capables de supporter des écarts de température de 250° ou des cafés solubles dont les "blends"⁴⁶ sont adaptés pour conserver un goût identique lorsqu'on les prépare en volumes importants.

Les **gammes** de ces produits sont très élargies, notamment en plats cuisinés afin de laisser le choix au restaurateur et de permettre la diversité dans les cartes des restaurants.

Enfin, **ces produits ne supportent pas une qualité discutable**. Ils sont donc en général, sur ce point, irréprochables. Un professionnel ne peut évidemment pas se permettre d'engager le renom de son établissement avec un produit qui n'offre pas entière satisfaction. Ceci n'est pas toujours forcément le cas en GMS.

⁴⁶ Le blend est le résultat d'un mélange spécifique de cafés d'origines différentes.

L'utilisation de ces produits par des professionnels leur impose, par ailleurs, certaines particularités.

Ce sont des produits qui doivent apporter un service réel au professionnel. Cet apport peut se faire de plusieurs façons :

- le conditionnement et l'emballage du produit doivent permettre une manipulation aisée, un stockage pratique et rationnel.
- le produit doit être d'accès simple pour permettre un déconditionnement facile, compatible avec une utilisation professionnelle.
- le produit doit intégrer tout ou partie du processus traditionnel de fabrication du restaurateur.
- le produit doit être rentable dans son utilisation : il doit apporter un coût-matière plus faible ou engendrer une économie de main-d'oeuvre.
- le produit doit permettre une souplesse d'utilisation en cuisine qui se manifeste par la possibilité de faire face rapidement à une demande subite - le "coup de feu" - , et cela de manière optimale (absences de pertes de matières premières).
- le produit doit restituer des qualités organoleptiques comparables et éventuellement supérieures à ce que l'on obtient par des méthodes traditionnelles en cuisine. L'aspect des aliments doit se rapprocher le plus possible de celui qu'on obtiendrait en cuisinant des produits bruts. Enfin, le produit doit rester, après le déconditionnement, visuellement acceptable le plus longtemps possible.

Après cette présentation des caractéristiques, applicables à l'ensemble des denrées élaborées pour la restauration, nous décrivons celles des deux sous-ensembles de produits observables sur le marché de la RHF.

4.2.1.1. Les produits pour "cuisine-office"

Nous regroupons sous ce terme les produits tout préparés qui ne nécessitent pas de transformation préalable pour être consommables dans le cadre d'un restaurant. Ils doivent juste subir un déconditionnement à partir de l'état dans lequel ils ont été stockés. Les opérations qu'ils subissent sont - pas nécessairement dans cet ordre - le déemballage, une éventuelle mise à température de consommation (la "remise en température") et le dressage immédiat sur l'assiette sans modification de la composition initiale du produit. Ces produits ne se limitent pas aux traditionnels plats cuisinés tout préparés à base protidique destinés aux plats principaux, mais se rencontrent dans les autres parties du repas que sont les entrées et les desserts.

Au niveau des **entrées**, ce sont essentiellement les salades toutes préparées assaisonnées, les terrines de poissons et de légumes (très en vogue actuellement), les pâtés divers de porc, de volailles, les feuilletés garnis avec de la viande, du poisson et du fromage... Rajoutons les croque-monsieur garnis, les quiches, les pizzas pré-emballés, etc...

Au niveau des **plats principaux**, ce sont les traditionnels plats cuisinés avec sauces ou jus de cuisson, garnis ou non avec des légumes d'accompagnement (poireaux, macédoine, choux-fleurs, épinards, riz, etc...). Les gammes rencontrées sont développées surtout à partir de viandes blanches et de poissons. La viande de bœuf est fréquemment accommodée de façon ultra-classique : bœuf en daube, bœuf carotte, ... En général, les plats cuisinés sont fabriqués, pour apporter une facilité, à partir d'une base protidique qui ne supporte pas une erreur de cuisson. C'est le cas pour la viande de veau qui n'est pas évidente à réussir ou pour les morceaux difficiles : daube, abats, ...

Pour les **desserts**, on rencontre une variété importante de produits élaborés : pâtisseries garnies (tartelettes aux fruits, éclairs au chocolat, ...), coupes de glaces prêtes à servir, crèmes caramel, ...

4.2.1.2. Les produits pour la cuisine-kit

Ce mode de production culinaire est encore appelé "cuisine d'assemblage" et nous avons eu l'occasion de préciser la petite histoire de cette expression. Nous préférons, quant à nous, utiliser le terme de cuisine-kit, qui rappelle que les divers ingrédients utilisés pour la constitution des plats intègrent un certain degré d'élaboration, de la même manière que les éléments d'une étagère à monter soi-même subissent un certain usinage avant d'être vendus au particulier. D'autre part, le terme "assemblage" est, selon nous, une constante de la préparation des plats, même à partir de produits bruts ; en ce sens, cette appellation n'est pas suffisamment explicite pour être, ici, retenue.

Les produits pour la cuisine-kit sont très divers et le choix quasi-illimité.

Au niveau des **bases protéiques**, on rencontre par exemple des viandes piécées, cuites ou non, emballées sous poche plastique, des œufs durs en barre, des filets de poisson surgelés...

Les **légumes** pour entrées ou garnitures sont en conserve, surgelés, en 4ème gamme (crus) ou en 5ème gamme (cuits). Selon les techniques, ils ont subi une précuisson ou non. Dans tous les

cas, ils ont été triés, lavés, coupés,... afin d'éviter ces opérations en cuisine. Les frites surgelées entrent dans cette catégorie.

Les sauces et fonds de sauce qui accompagnent ces produits peuvent être déshydratés, appertisés, surgelés ou réfrigérés sous-vide. Ces produits permettent de s'affranchir de la préparation traditionnelle qui est fastidieuse⁴⁷.

En ce qui concerne les desserts, on peut utiliser des pâtes prêtes à cuire ou des fonds de tarte à garnir avec des fruits en tranches, eux aussi disponibles. Les crèmes et les mousses peuvent être préparées à partir de poudres déshydratées, sans oublier les traditionnelles crèmes glacées en vrac...

4.2.1.3. Le débat "cuisine-office" contre "cuisine-kit"

Les tenants de la cuisine de déconditionnement avancent divers arguments.

Actuellement, en restauration, la tendance est de faire plus attention au client qu'à la fabrication et cela favorise l'essor des plats cuisinés tout préparés. (P)

Traditionnellement, les restaurateurs raisonnaient en terme de plaisir et non de gestion. Mais ils ont abandonné cette façon de voir à cause des difficultés financières qu'ils rencontrent. Maintenant, la finalité d'un restaurateur, ce n'est pas de faire la cuisine, c'est de proposer une prestation de service. Au restaurant, les gens font moins attention à ce qu'ils mangent et plus au cadre, à l'ambiance. L'important c'est la notion de service qui accompagne un repas. (P)

Les produits tout prêts sont une solution pour se préoccuper plus de ses clients. Autrefois, le chef était le patron et il ramenait à lui tout le potentiel d'activité du restaurant, au détriment de l'accueil des clients. La "carte" était et reste aujourd'hui, encore bien souvent, la principale préoccupation des restaurateurs. Le résultat, c'est la désertion en masse de l'hôtellerie française de la part des clients étrangers. (P)

Nous apportons des produits meilleurs à la petite restauration qui améliore ainsi la qualité de ses prestations. (P)

⁴⁷ Un fond de sauce s'obtient après cuisson continue pendant 18-20 heures d'ingrédients multiples : os ou arêtes, aromates,... L'obtention d'une sauce requiert, quant à elle, 18 heures de cuisson supplémentaires. L'industrialisation de cette fabrication est très appréciée des restaurateurs.

Le plat cuisiné apporte un prix-portion déterminé une fois pour toute et une facilité pour un plat difficile à réaliser. (P)

D'autres arguments sont plus surprenants :

Certains établissements de restauration collective utilisent des produits tout faits parce qu'ils ont des problèmes d'absentéisme de leurs cuisiniers. (P)

enfin, les préoccupations des producteurs ne sont pas uniquement philanthropiques :

Le marché du plat cuisiné est actuellement à +35% l'an et les perspectives sont favorables. (P)

Toutefois, quelques ombres portent sur les produits de cuisine-office.

Les restaurateurs ont l'impression qu'on leur prend leur métier. Le problème est que bon nombre d'entre eux se font des illusions sur leur talent et c'est ce qui bloque leur passage vers des produits tout préparés. (P)

Les produits préparés sont trop chers pour se développer rapidement. (E)

Il y a un frein à la diffusion de nos produits : c'est le problème des coefficients multiplicateurs⁴⁸. Les restaurateurs leur appliquent des coefficients trop élevés pour des produits incluant déjà une forte valeur ajoutée. Ce n'est pas justifié car les coûts habituels en restauration (main d'œuvre, gâche, utilisation des équipements,...) n'existent plus avec ces produits. De plus, ils craignent le fisc qui évalue leur chiffre d'affaires à partir des achats de denrées alimentaires et qui continue d'appliquer les coefficients traditionnels. (P)

Pour les plats cuisinés "haut-de-gamme" (produits cuits et emballés sous-vide), des incertitudes pèsent :

Les restaurateurs acceptent nos plats cuisinés, mais le mouvement vers ce type de cuisine se fait trop lentement. Il y a un risque de surcapacité de l'outil industriel si le développement du plat cuisiné en restauration qui a été important ne se fait pas plus vite. Les restaurateurs qui passent à nos produits en général ne reviennent pas en arrière, mais il y a des incertitudes pour l'avenir. (P)

⁴⁸ Les restaurateurs appliquent généralement des coefficients multiplicateurs de 3-3,5 pour déterminer le prix de vente d'un plat à partir de son prix de revient (prix incluant les frais généraux, le coût-matières, les frais de personnel,...). Avec les plats cuisinés tout préparés, des coefficients de 2-2,5 sont applicables.

Les restaurateurs ne sont pas tous enthousiastes devant ces produits :

La plupart des fournisseurs de plats cuisinés abordent le marché des PC en proposant des produits traditionnels (daube, coq au vin,...) pour toucher un marché vaste, mais ça ne correspond pas véritablement à une attente des clients. (R)

Il n'y a pas d'intérêt de proposer des grillades en plats cuisinés. C'est un plat qui ne permet pas d'incorporer de la valeur ajoutée. (R)

Actuellement, au niveau des plats cuisinés, les IAA proposent beaucoup de plats en sauce mais ce n'est pas ce que le client veut. Le désir du client, ce sont des viandes grillées, rôties, des soles meunières, c'est-à-dire des plats assez légers, faciles à digérer ; et ce type de produits n'existe pas encore - ou existent peut-être mais trop chers - dans les catalogues des fournisseurs. (R)

D'autre part, ces plats cuisinés ne permettent pas de proposer des viandes à différents stades de cuisson. Le client est donc moins satisfait. (R)

Quand le plat cuisiné arrivera à des coûts corrects, peut-être prendra-t-il le dessus. Mais, il y aura toujours de la place pour les restaurateurs qui ont le tour de main. (D)

Il y aurait des difficultés du côté de certains producteurs.

Les producteurs de plats cuisinés tout préparés ont des difficultés. Certains ont fait du dumping et commencent maintenant à augmenter leurs prix. Ils ont des problèmes de rentabilisation de leur outil de production. (R)

Chaque année se créent un nombre impressionnant de petites entreprises qui proposent des plats cuisinés mais il en disparaît tout autant dans la même période... Un petit industriel qui propose des plats même d'une qualité exceptionnelle a toutes les chances de connaître l'échec. (R)

Les partisans de la cuisine en kit avancent d'autres arguments plus liés au métier du restaurateur :

L'intérêt de nos produits pour les restaurateurs, c'est que nous faisons la partie la plus ingrate du travail : lavage, découpage,... et laissons la partie sympathique aux restaurateurs : assemblage et créativité.(P)

Nous produisons pour la cuisine d'assemblage. Notre produit fait partie d'un kit qui évite les taches fastidieuses au restaurateur. (P)

Les produits pour cuisine d'assemblage permettent de plus d'éviter les taches fastidieuses pour les cuisiniers qui peuvent ainsi se consacrer entièrement à un travail plus valorisant, plus "noble". L'élaboration des plats est de ce fait mieux maîtrisée par le Chef qui peut à sa guise rajouter certains ingrédients. Il peut ainsi par exemple présider à la couleur et la liaison de sa sauce en toute quiétude. La cuisine est plus soignée, plus raffinée pour la satisfaction des clients. (R)

Nous sommes contre les produits finis car c'est la dévalorisation du professionnel. (R)

Le haut de gamme se définit différemment selon l'utilisateur. Pour la ménagère, c'est une sauce terminée, pour le restaurateur, c'est une sauce à finir. Il faut s'adapter aux motivations du client. (P)

L'assemblage respecte le facteur humain. Les cuisiniers gardent le sentiment que le produit final a été fait par eux.(P)

L'assemblage permet la créativité à partir de bases comme la viande, le poisson. Les combinaisons sont multiples...(P)

Mais tout le monde n'est pas de cet avis.

Le produit tout fait comme le plat cuisiné est verrouillé : il procure une sécurité de gestion inégalée : DLC, hygiène, portionnement, stockage, gâche... pourquoi s'en priver ? L'assemblage est un pis-aller, il nécessite du personnel qui est le poste de charge qui augmente le plus vite et c'est ce qui bouche son avenir. (P)

Certains produits pour la cuisine en kit sont critiqués par les restaurateurs.

Les produits de 4ème et 5ème gamme peuvent être bien si la chaîne de qualité est respectée. La salade en 4ème gamme est en lanières trop fines ; il faut respecter la feuille de salade et ne pas la passer dans une machine qui l'abîme. Il faudrait aussi enlever l'amertume des endives,

etc... Il y a donc des progrès à faire en qualité. Autre exemple, les lardons sous-vide : ils sont mal coupés ce qui ne respecte pas la chair du produit. (R)

Mais le succès de ces deux types de produits dépend de facteurs internes à la formule de restauration. En premier lieu, nous avons des facteurs humains :

En effet, on constate qu'en collectivités on achète plutôt des produits qui nécessitent une préparation parce qu'il y a du personnel et qu'ils sont moins chers, alors que la restauration commerciale, peut-être parce qu'elle a des budgets moins serrés, préfère des produits prêts à l'emploi. (P)

Le secteur autogéré en restauration collective utilise encore son personnel, alors que les SRC⁴⁹ passent plus vite vers des produits réclamant moins de main d'oeuvre. (D)

Le choix de la cuisine d'assemblage correspond bien à notre volonté d'avoir dans les cuisines de nos restaurants des équipes de professionnels qui élaborent une cuisine à la mesure des attentes des clients. (R)

Notre société emploie des équipes de cuisine professionnelles et réalise de lourds investissements en équipements de restauration. Les produits pour la cuisine d'assemblage permettent aux cuisiniers de vraiment faire leur métier de restaurateur et sont d'un coût peu élevé, ce qui permet de rentabiliser les installations. (R)

et des facteurs qui tiennent au type de produit lui-même :

Le choix de l'élaboré dépend des produits. Les entrées élaborées ont connu le plus gros développement en collectivités : pizzas, quiches, crêpes. (P)

L'emploi de bases de sauces a permis de s'affranchir de la préparation fastidieuse des fonds de viande par exemple - cuisson 18-20H - qui étaient de plus de véritables bouillons de culture. Le résultat est tout aussi bon. Une béarnaise préparée à partir d'une base est tout aussi bonne qu'une sauce "faite maison" et elle a de plus l'avantage de "tenir" toute la durée d'un service. Cela, c'est un réel progrès. (R)

Leur succès dépend aussi de la façon dont le restaurateur envisage son métier, et, bien sûr, de la formule de restauration.

⁴⁹ Sociétés de Restauration Collective

Certains restaurateurs veulent rester fidèles aux produits bruts, d'autres sont prêts à évoluer. (E)

Le succès de nos produits dépend du type de restaurant. Il y a le restaurant qui travaille des produits faciles de bon rapport qualité/prix, et celui qui se fournit en produits bruts à travailler. (P)

La restauration collective publique cherche des produits à faible coût, de très bon rapport qualité-prix... Nous leur vendons des produits pré-cuits, pré-frits à assembler qui facilitent le réchauffage par le cuisinier. Ces restaurants utilisent aussi des plats cuisinés en dépannage (absentéisme, effectif mal maîtrisé). (D)

Les produits pour l'assemblage sont bien implantés en collectivité et en cafétérias. Mais pour la restauration commerciale indépendante, ce n'est pas l'avenir ; pour eux, c'est plutôt les produits prêts à l'emploi. (P)

Les produits finis incorporent dans leur prix le coût des services supplémentaires (main d'oeuvre, équipement) que leur production impose. Ils sont donc plus chers et leur emploi par des professionnels ne se justifie pas économiquement. Les bistrotts, style "plat du jour" qui n'ont pas de cuisine et pas de personnel qualifié ont par contre tout intérêt à utiliser les formules "boiling-bags+micro-ondes" . Ils peuvent acheter plus cher les produits alimentaires puisqu'ils ont peu de frais de main d'oeuvre et d'équipements. (R)

Nos plats cuisinés haut-de-gamme à assembler marchent bien en catering ferroviaire, formule qui sert des repas relativement chers et doit faire face à une contrainte de place en cuisine. Par contre, nous avons eu une déception avec les restaurants d'altitude des stations de ski que nous pensions potentiellement très intéressés par nos produits. En fait, les plats cuisinés garnis, à réchauffer dans l'emballage, leur sont largement suffisants. Nos produits sont trop complexes pour eux. (P)

Nous visons les restaurateurs à clientèle moyen-haut-de-gamme avec un ticket-moyen de 90-200 francs et qui veulent faire de la cuisine d'assemblage. C'est donc la restauration commerciale de chaîne ou indépendante. (P)

Certains restaurateurs emploient largement les produits de l'agro-alimentaire, mais émettent des réserves sur les réactions du public.

Le dilemme pour un restaurant, c'est l'opposition entre la nécessité d'avoir un marketing séducteur (produits bruts frais) et une productivité non moins nécessaire (emploi de foodservices). (R)

Autre point à souligner : la frontière entre les deux catégories de produits que nous avons arbitrairement tracée n'est pas, dans les faits, c'est-à-dire dans l'emploi qu'en font les restaurateurs, aussi nette qu'on aurait pu le faire entendre.

Nos produits sont adaptables aux procédés de préparation des clients. Nous visons tous types de restaurant et chacun les cuisine comme il l'entend. (P)

Nous ne faisons que des produits entièrement élaborés avec une forte valeur ajoutée. Mais le restaurateur peut s'impliquer dans la présentation des plats en lui donnant une apparence différente. (P)

Il n'y a pas - ou peu - de différence entre le plat cuisiné et l'assemblage. Certains plats cuisinés peuvent faire l'objet d'un assemblage (rajout d'ingrédients, d'aromates, d'alcools,...). (R)

4.2.2 Les techniques de conservation

Les produits disponibles sont conservés selon des technologies diverses.

4.2.2.1. La conserve

La plus ancienne technologie employée pour des produits élaborés c'est la conserve, c'est-à-dire l'appertisation - pour employer un terme plus "noble" et moins chargé de connotations négatives - qui est une stérilisation à 120° ou plus pendant le temps nécessaire à l'élimination complète des germes. Ces produits ont des DLC quasi-illimitées.

Autre technique, la pasteurisation qui est une méthode plus douce d'élimination des germes appliquée aux denrées qui ne supportent pas les traitements thermiques drastiques. La DLC est alors généralement de 42 jours. Ces produits peuvent être appelés semi-conserve.

Actuellement, l'image de la conserve est plutôt mauvaise.

4.2.2.2. Le surgelé

La surgélation n'est pas à proprement parler une technique d'élimination des bactéries et autres micro-organismes gênants. Elle permet de conserver pendant toute la durée de surgélation les produits "en l'état" en évitant tout développement microbiens, mais ne "tue" pas les germes. C'est pourquoi elle est couplée généralement avec une pasteurisation. Les produits surgelés ont des DLC conséquentes de 12, 24, voire 48 mois.

4.2.2.3. Le "sous-vide"

Dernière née des technologies de "conservation" des produits, le "sous-vide" et sa nébuleuse fait l'objet de débats incessants. Les produits ainsi conservés sont dits "frais". Là encore, ce n'est pas un véritable moyen de conservation des produits, mais associé à une réfrigération positive (0° - $+2^{\circ}$), le sous-vide permet d'obtenir une DLC de 6 jours, souvent portée à 21 jours sur autorisation des services vétérinaires. En fait, il est assez difficile de s'y retrouver étant donné le "flou artistique" dominant, parfois entretenu par les producteurs eux-mêmes. Pour bien comprendre, il faut distinguer ce qui est "cuisson sous-vide" de ce qui est "conditionnement sous-vide" :

- la **cuisson sous-vide** est une technologie de préparation des aliments qui consiste à cuire lentement les denrées sous basse pression à des températures comprises entre 58° et 70° ce qui évite un phénomène de pasteurisation. Les avantages de cette méthode sont nombreux : réduction des pertes par exsudats, respect et meilleure restitution des qualités organoleptiques des aliments,... L'inconvénient principal de cette méthode quand elle est réalisée dans les règles de l'art, c'est son coût ; de plus, les germes ne sont pas éliminés par cette cuisson et cela impose des procédés de fabrication ultra-propres.

- le **conditionnement sous-vide** concerne la période de conservation du produit - du conditionnement en usine ou cuisine centrale au déballage au restaurant -. Les denrées sont conditionnées à l'abri des molécules de l'air qui peuvent induire des oxydations ou permettre un développement bactérien. Ce n'est donc pas une élimination des germes, tout comme la surgélation. C'est pourquoi les produits ainsi conditionnés sont également réfrigérés.

Le flou qui caractérise l'utilisation de ces produits provient de la confusion qui est souvent faite entre ces deux technologies. Elle est fréquente car elle confère une "aura" de haute technicité à des produits qui ne le méritent pas toujours. Ainsi, des plats cuisinés appertisés, dont l'image est actuellement mauvaise, peuvent parfois être étiquetés "sous-vide".

D'autres technologies de conservation existent. C'est le cas des aliments déshydratés : potages, sauces, légumes,... et de ceux qui sont emballés sous atmosphère modifiée : crudités de 4ème gamme, charcuterie,... Mais ils ne font pas - ou peu - l'objet d'un débat comme on peut en observer un entre les partisans des 3 technologies dominantes que nous avons présentées en détail.

4.2.2.4. Le débat sous-vide/surgelé/conserved

En fait, le gros du débat "apparent" oppose le sous-vide au surgelé et dans une moindre mesure à la conserve. En réalité, les technologies traditionnelles (conserved, surgelés) occupent une place prépondérante en restauration, mais il est fréquemment fait allusion au "sous-vide" car c'est un phénomène actuellement "à la mode" qui vient battre en brèche les produits de types plus anciens et qui fait l'objet des stratégies industrielles les plus importantes.

Les partisans du sous-vide emploient des arguments divers, liés au goût :

La conserve n'est vraiment pas comparable au sous-vide en ce qui concerne les qualités organoleptiques. (P)

Il y a une grosse différence de goût entre des légumes en conserve et des légumes sous-vide, la différence est moins nette avec le surgelé. (P)

Le sous-vide est intéressant pour la volaille, le porc et l'agneau... D'une manière générale, cette technique permet d'obtenir d'excellents résultats avec des viandes difficiles à réussir ou avec des morceaux non nobles (daube par exemple). (P)

ou à la facilité d'utilisation :

Le sous-vide permet une remise en température plus rapide du produit et un meilleur résultat en qualité. Le surgelé au micro-ondes se réchauffe mal et donne des résultats inégaux (certains ingrédients restent froids et d'autres sont brûlants dans un plat cuisiné). (P)

Le surgelé ne permet pas une bonne gestion des stocks car il faut le réchauffer avant de le passer au micro-ondes. Il faut donc prévoir exactement les quantités à remettre en température pour assurer le service, sous peine de se retrouver avec des produits inutilisables en fin de journée. Cela ne peut pas arriver avec des produits sous-vide.(P)

Le sous-vide va se développer : la qualité de travail est meilleure, la gestion facilitée, les problèmes de coups de feu limités... (P)

Le restaurateur ne stocke pas les surgelés et s'en sert au jour le jour comme des produits frais. La surgélation n'est donc pas strictement nécessaire. Les produits sous-vide conviennent bien aux restaurateurs et leur évitent d'être équipé en froid négatif. (P)

Les détracteurs de cette technique mettent l'accent sur d'autres facteurs :

Le sous-vide est actuellement trop cher. (P)

Le plat cuisiné sous-vide est trop cher et sa DLC trop courte. Le surgelé, comparativement, n'est pas cher. Par contre, la conserve a un goût particulier. (D)

Les produits alimentaires sont de trop bon niveau en comparaison des collectivités bas-de-gamme. C'est un obstacle à une bonne diffusion des innovations. (E)

Le sous-vide, il y a cinq ans tout le monde y a cru mais maintenant on en revient. La DLC du sous-vide est trop courte pour nous. (D)

Il ne faut pas empoisonner les gens. Le sous-vide n'est pas actuellement assez sécurisant sur le plan bactériologique. (P)

Les produits pseudo-frais proposés sous vide en poche plastique, une fois leur durée limite de conservation dépassée, perdent leurs qualités organoleptiques et microbiologiques. Ils peuvent augmenter le nombre d'intoxications alimentaires. (E)

Mais, les problèmes d'insécurité sanitaire des produits "sous-vide" viendraient plus de l'utilisation qui en est faite en cuisine que d'un mauvais procédé de fabrication.

C'est après l'ouverture des conditionnements que commencent les problèmes d'hygiène. Les plats cuisinés ne sont pas stériles comme une conserve. Une remontée en température lente est à éviter. C'est tout un problème d'organisation. (E)

Le sous-vide ne pose pas de problèmes bactériologiques. Les services vétérinaires sont pessimistes en général ! Le problème, c'est que des cuisiniers se servent du sous-vide de façon inconsidérée, notamment quand leurs produits arrivent en fin de DLC. (P)

Pour certains produits, le sous-vide ne s'impose pas.

Il faut bien dire que, pour les sauces, le sous-vide n'apporte pas grand chose par rapport aux produits déshydratés ou UHT⁵⁰ (P)

Le sous-vide n'est pas faisable avec du poisson ou des abats... Dans ce cas, le surgelé s'impose.⁵¹(D)

Cependant, il y a des produits pour lesquels le surgelé s'impose, mais, d'autres non. Exemple : les abats et le poisson, seul le surgelé est possible. Le choix dépend des fréquences d'approvisionnement. (D)

D'autres contestent le bien-fondé réel de l'existence de cette technique.

Le développement du sous-vide a été le résultat du brassage médiatique effectué par certains professionnels autour de cette technique, ainsi qu'à la "poussée" de certains industriels de l'emballage qui y voyaient le moyen de vendre plus de film plastique imperméable aux échanges gazeux. (P)

Certaines personnes interrogées émettent des doutes sur l'industrialisation de la production des aliments sous-vide, surtout haut-de-gamme.

Les producteurs d'aliments à faible DLC doivent écouler rapidement leurs produits contrairement à ce qui se passe pour les conserves par exemple. Ce n'est pas évident et cela les gêne beaucoup dans leur activité. (E)

Le vrai sous-vide se fait à l'échelon artisanal et non industriel. (P)

Il n'y aura que les gros industriels qui vont se maintenir, à cause de la rentabilité de l'investissement qui est difficile à atteindre. (R)

Mais certains industriels contestent aux restaurateurs la possibilité de mettre en œuvre une production culinaire sous-vide de qualité.

⁵⁰ Ultra Haute Température.

⁵¹ Néanmoins, de nombreux plats cuisinés sous-vide à base de poissons sont actuellement proposés sur le marché.

Le sous-vide est une technique difficile à mettre en oeuvre et qui suppose de lourds investissements. Le restaurateur n'a pas intérêt à la mettre en oeuvre lui-même. (P)

Les partisans du surgelé ont confiance dans leur technologie.

Les achats de surgelés par la RHF sont de 500 000 tonnes par an. Les produits vendus sont de plus en plus élaborés et de moins en moins bruts. (P)

Le surgelé a de grosses possibilités et n'est pas à son sommet en restauration. (P)

On a enterré trop vite le surgelé qui continue à bien aller. Il n'y a pas que le frais sous-vide ! Nous avons actuellement des problèmes d'extension des gammes surgelées, car les clients le demandent. (D)

Les producteurs de surgelés avancent fréquemment des arguments liés à la sécurité sanitaire de leurs produits.

Le surgelé permet de ne pas avoir de problèmes bactériologiques. (P)

Quant aux partisans de la conserve, ils se défendent .

Le surgelé ne nous a jamais pris de parts de marché. Nos produits sont sains, de bonne qualité et ont plus que jamais leur place en restauration. Nous avons un problème d'image que nous nous employons à améliorer. (P)

5. Prospective du marché

Dans ce chapitre, nous proposons une vision du futur le plus probable de la RHF. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux consommateurs finaux et démontrons que les critères socio-démographiques ont une influence sur la fréquentation des restaurants. L'évolution de ces facteurs nous permet ensuite d'envisager l'évolution possible de la RHF. Dans un deuxième temps, nous concluons en décrivant les changements susceptibles d'affecter les acteurs du marché et son articulation générale.

5.1. Les clients de la RHF⁵²

On constate que certains facteurs influent notablement sur la consommation alimentaire hors foyer : allongement de la durée de vie, célibat plus fréquent, présence d'enfants, travail des femmes... C'est ceux-ci que nous présentons dans un premier temps.

C'est un truisme de dire que la Restauration Hors-Foyer ne se borne pas à un aspect simplement nutritionnel ; c'est aussi un phénomène social qui est déterminé par des facteurs liés aux conditions de vie des individus. Les aspects professionnels, familiaux, démographiques... et les tendances que l'on peut observer à leur sujet au sein de la société sont directement influents sur la prise des repas à l'extérieur. Les données descriptives de l'INSEE que nous allons analyser sont là pour nous en convaincre.

Voici quelques variables socio-démographiques déterminant des différences de fréquentation des restaurants collectifs et commerciaux.

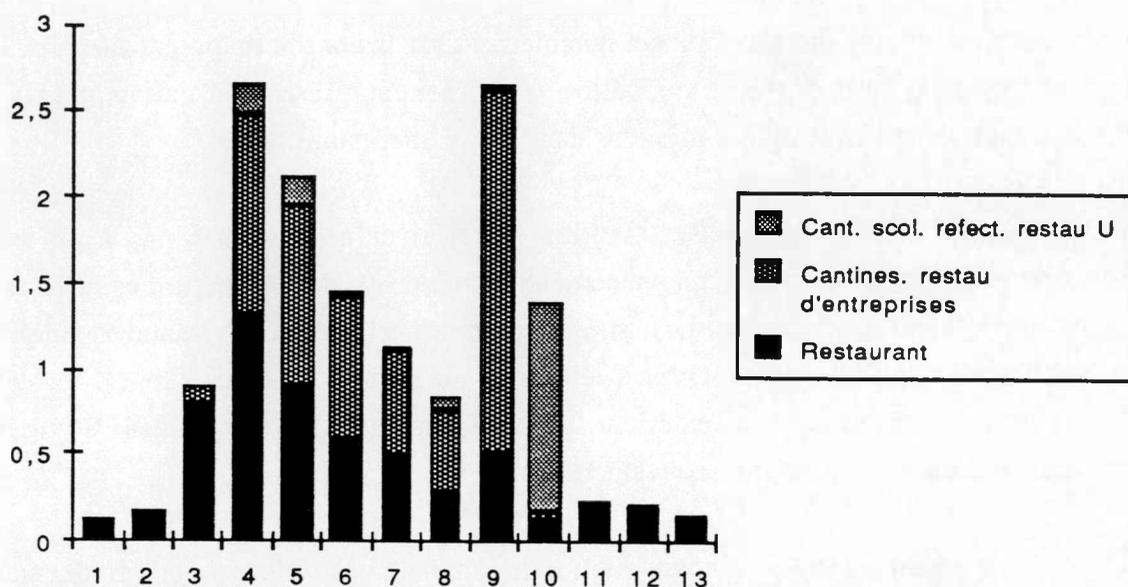
5.1.1. L'activité professionnelle

En premier lieu, l'activité ou l'inactivité, ainsi que la **profession** exercée, sont des facteurs déterminants de la RHF. Ceci corrobore bien les explications intuitives souvent avancées pour expliquer le développement de la consommation alimentaire hors-foyer.

⁵² Les données présentées dans cette partie proviennent de l'INSEE : MANON N., "Repas à l'extérieur et au domicile en 1983", Les collections de l'INSEE, M 138.

**Nombre moyen de repas pris à l'extérieur par semaine et par personne
selon la CSP individuelle**

(Source INSEE-1983)



1. exploitants agricoles

2. salariés agricoles

3. industriels, gros comm., prof. libérales

4. cadres supérieurs

5. cadres moyens

6. employés

7. ouvriers

8. personnel de service

9. autres actifs

10. enfants, élèves, étud., milit. cont.

11. retraités

12. autres inactifs de - de 65 ans

13. autres inactifs de + de 65 ans

Les retraités et les inactifs consomment très peu en dehors de chez eux, comparativement aux autres catégories socio-professionnelles "actives", à l'exclusion des exploitants et salariés agricoles.

Les cadres, moyens ou supérieurs, et les autres actifs - artistes, clergé, armée et police - font le plus appel à la RHF. Pour ces derniers, la consommation est en grande partie effectuée dans des restaurants collectifs, alors que les cadres vont nettement plus dans les restaurants commerciaux.

Les individus ayant une activité liée à l'agriculture font un peu mentir ces affirmations : ils consomment beaucoup moins en RHF que les autres. L'unicité de leurs lieux de travail et d'habitation explique ce phénomène, ainsi que l'autoconsommation largement répandue dans ces catégories. La distance lieu de travail-domicile, ou du moins la difficulté de se déplacer pour revenir manger chez soi, constitue d'ailleurs un autre de ces facteurs déterminants pour la RHF.

Les actifs non agricoles, et surtout ceux du tertiaire, constituent donc la majeure partie de la clientèle de la RHF. Ceci ne surprendra personne, mais il est important de soumettre les thèses que l'on entend fréquemment à l'épreuve de la réalité statistique.

5.1.2. Le travail féminin

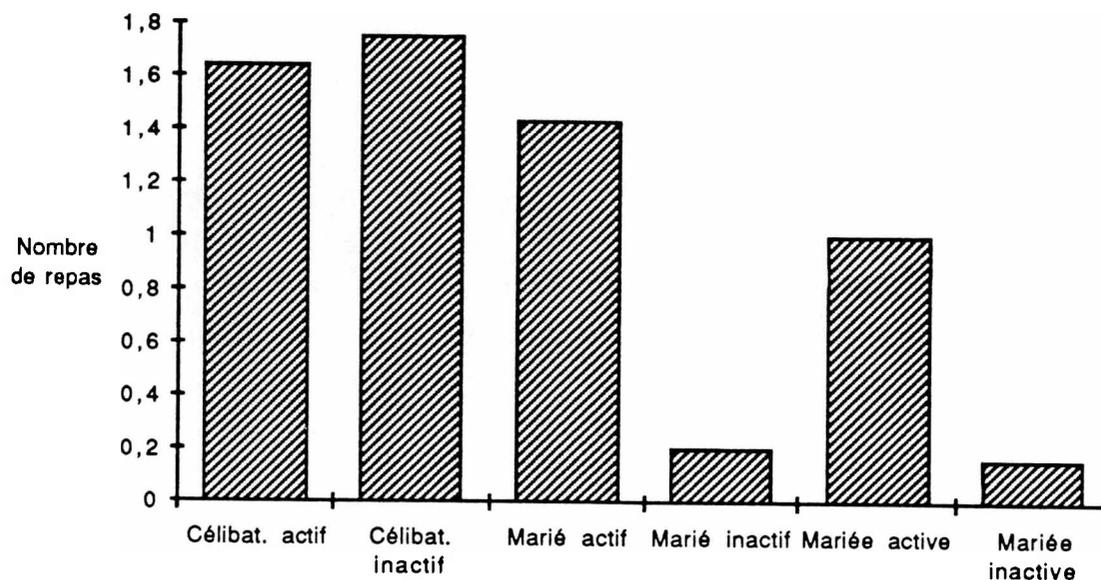
L'**activité féminine** joue un rôle particulièrement important dans la RHF. Ainsi, les ménages dont l'épouse est active dépensent 16,3% de leur budget alimentaire en dehors du domicile contre seulement 9,3% pour ceux dont l'épouse est inactive. On peut distinguer plusieurs raisons à ceci. Un effet de masse dans un premier temps, car les femmes actives constituent une large part de la clientèle de la restauration du midi quand elles ne peuvent pas rentrer chez elles. Par un effet lié au temps passé à faire la cuisine, d'autre part, dont la durée s'amenuise au profit des activités professionnelles et du transport. Les femmes ont donc de moins en moins de temps à investir dans la préparation des plats. Cela a un effet sur le comportement alimentaire en général : les gens mangent de plus en plus des produits qui n'exigent qu'une préparation minimale (plats cuisinés consommés à domicile) ou nulle (on va au restaurant). Ces effets de substitution entre les deux types de repas (domicile-rapide et RHF) sont d'ores et déjà observés aux Etats-unis, où les fast-foods implantés aux côtés des supermarchés concurrencent considérablement ces derniers.

5.1.3. La situation familiale

La **situation familiale** constitue un autre de ces fameux facteurs déterminants pour la RHF. Ainsi, comme on peut l'observer dans le tableau ci-après, les célibataires ont tendance à consommer plus en RHF que les individus mariés. Absence de conjoint pouvant préparer les repas, moindre propension à faire la cuisine pour soi-même, recherche de la convivialité avec des amis au restaurant sont quelques facteurs qui peuvent expliquer ce phénomène. Parallèlement aux précédentes observations, le rôle joué par l'activité est une nouvelle fois souligné. Les mariés inactifs consomment nettement moins à l'extérieur que leurs homologues actifs. En outre, si les "célibataires inactifs" dépassent légèrement les actifs, cela n'infirme pas cette thèse car le pic observé est majoritairement dû aux étudiants, classés dans cette catégorie, et qui constituent une grosse clientèle de la restauration collective universitaire.

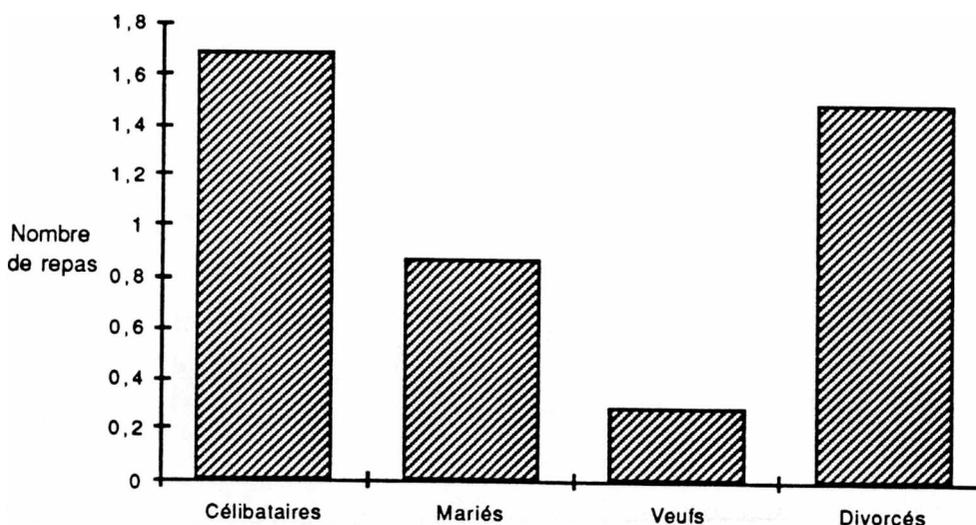
**Nombre moyen de repas pris à l'extérieur par semaine et par personne
selon la situation professionnelle et matrimoniale**

(Source INSEE)



**Nombre moyen de repas pris à l'extérieur par semaine et par personne
selon la situation matrimoniale individuelle**

(Source INSEE)



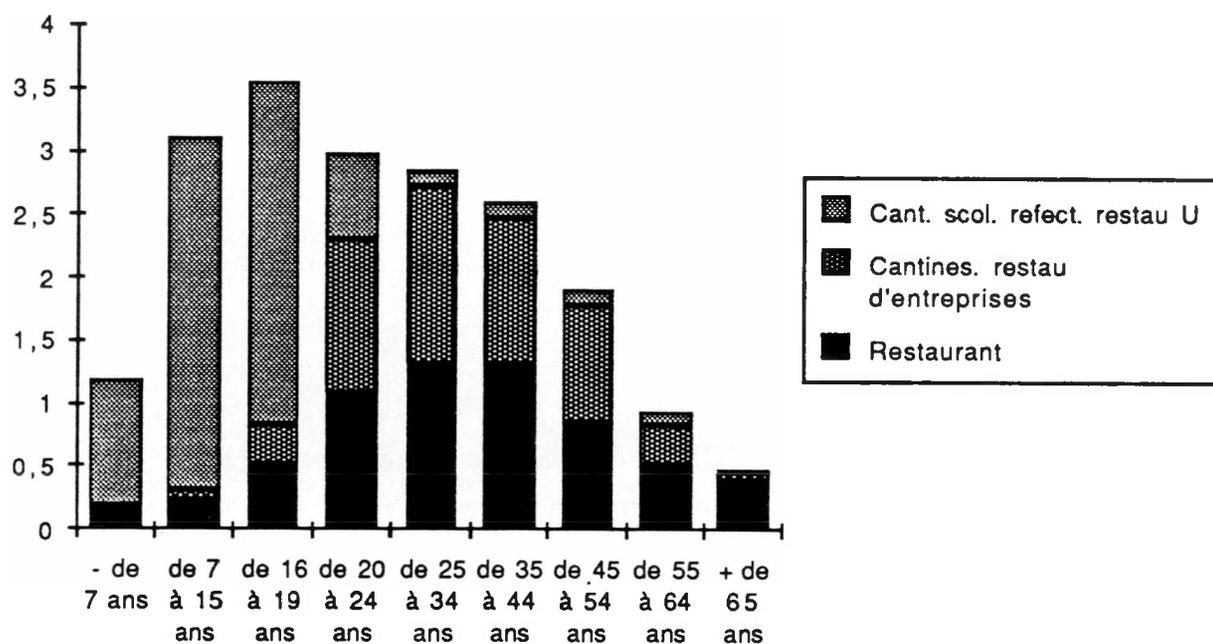
Les divorcés et les célibataires constituent une clientèle fidèle de la restauration. Ces catégories d'individus, privés de conjoints, font donc appel plus que les autres aux talents d'un tiers restaurateur pour se nourrir. D'une manière générale, on peut penser que le fait de vivre seul n'encourage pas à manger à son domicile. Les veufs contredisent un peu ce schéma et vont beaucoup moins au restaurant que les mariés. On peut penser que ce sont des personnes âgées,

souvent à faible revenu, autant de facteurs qui, nous allons le voir, ont une influence négative sur la fréquentation des restaurants.

5.1.4. L'effet-âge

Nombre moyen de repas pris en restauration par semaine et par personne selon l'âge de l'individu

(Source INSEE)



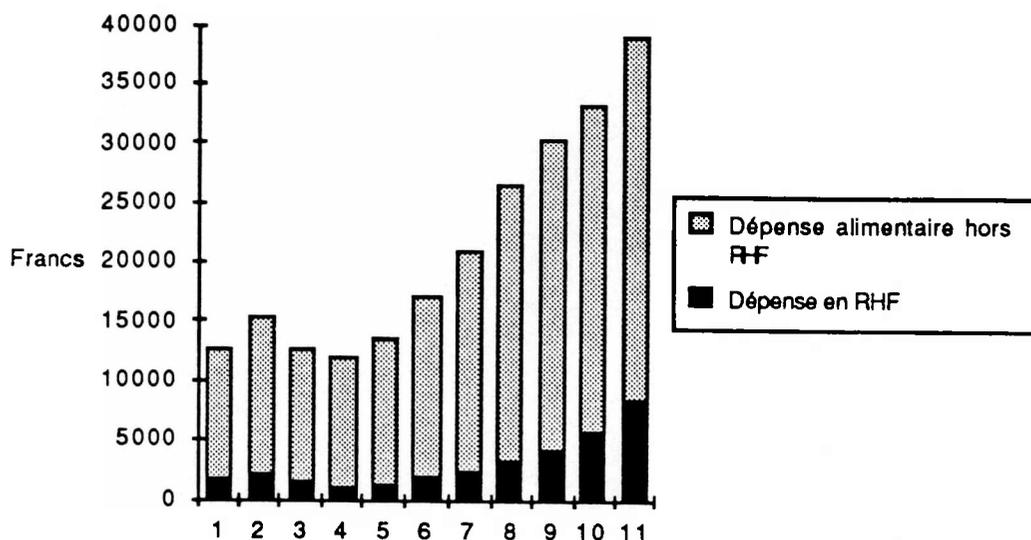
L'âge a un effet net sur la fréquentation des restaurants. Les individus de plus de 55 ans mangent beaucoup moins à l'extérieur. On observe d'ailleurs qu'entre 55 et 64 ans, juste avant l'âge de la retraite, on va encore à la cantine de son lieu de travail ; après 65 ans, la restauration commerciale constitue la majeure partie de la consommation hors-foyer.

Point n'est besoin de faire de commentaires superflus : le graphique parle de lui-même. La restauration collective scolaire et universitaire est majoritairement fréquentée au début de la vie de l'individu. La restauration collective du travail et la restauration commerciale prennent le relais au cours de son existence. Enfin, la part de la restauration collective diminue vers la fin de la vie beaucoup plus rapidement que la restauration commerciale dont l'érosion est moins marquée.

5.1.5. Le niveau de revenu

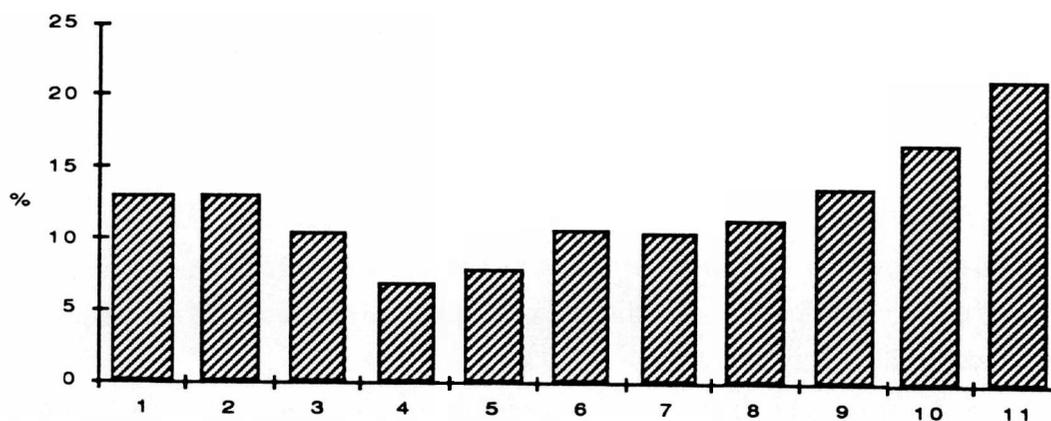
Dépense alimentaire moyenne annuelle par ménage à domicile et hors foyer selon le revenu

(Source INSEE)



Proportion de la dépense en RHF dans le budget alimentaire global des ménages selon le niveau de revenu

(Source INSEE)



Légende :

1 : moins de 10 000 F
 2 : 10 000-15 000 F
 3 : 15 000-20 000 F
 4 : 20 000-30 000 F
 5 : 30 000-40 000 F
 6 : 40 000- 50 000 F

7 : 50 000-75 000 F
 8 : 75 000-100 000 F
 9 : 100 000-125 000 F
 10 : 125 000-150 000 F
 11 : 150 000 et +

Le revenu du ménage a des effets, dont certains sont un peu particuliers, sur les dépenses en RHF. Ainsi, les plus bas revenus ont un budget plus important pour manger à l'extérieur -

comme pour se nourrir en général - que les revenus moyens-bas. La logique est mieux respectée au-dessus de 40 000 F de revenu annuel : plus le revenu augmente, plus la dépense en RHF s'élève.

On peut donc distinguer trois catégories dépendantes du niveau de revenu :

- les **bas revenus**, qui ont une dépense en RHF assez conséquente. Il est possible que soient compris dans ces catégories les étudiants qui ont des revenus faibles (bourses, aides des parents) et qui, de par l'éloignement fréquent du foyer familial, prennent la majorité de leurs repas en RHF. D'ailleurs, la part de leur budget alimentaire en RHF, très élevée, confirme bien cette appréciation.

- les **revenus moyens**, qui ont une dépense minimale en RHF, tant en valeur absolue qu'en proportion du budget alimentaire global. Confrontés à la faiblesse de leur revenu, ces individus ne peuvent pas faire de dépenses somptuaires en RHF. Non obligés, sans doute (personnes âgées, inactifs), de faire appel à la RHF pour se nourrir, ils évitent au contraire d'y avoir recours.

- les **revenus plus élevés**, qui ont un budget alimentaire croissant avec leurs ressources. Leur dépense en RHF s'amplifie à mesure qu'ils sont plus riches, et, en outre, la part de la restauration dans leur consommation augmente avec leur revenu.

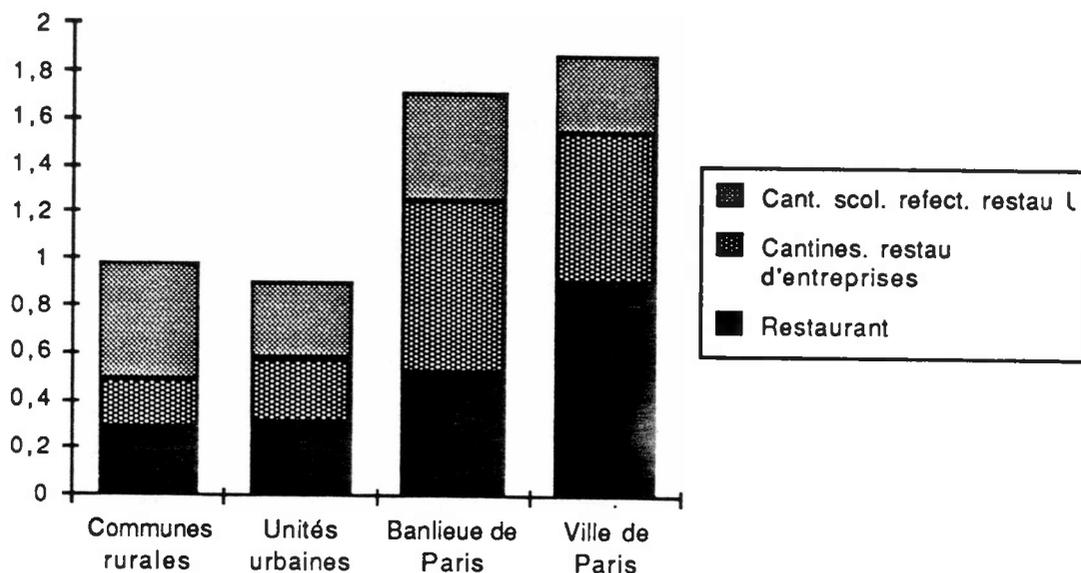
Selon une enquête du Crédoc (1985), 44% des français déclarent qu'ils iraient plus au restaurant si leurs revenus s'accroissaient. Ce phénomène confirme la forte élasticité de ce poste de dépense à l'égard du revenu.

5.1.6. L'habitat

Le lieu de résidence constitue le dernier des grands facteurs explicatifs de la RHF.

Nombre moyen de repas pris à l'extérieur par semaine et par personne selon le lieu de résidence

(Source INSEE)



En terme de volume de repas pris à l'extérieur, il y a une différence assez nette entre Paris et sa région et le reste de la France. Les habitants de la Région Parisienne sont en effet astreints plus que les autres à manger sur place à midi. Ceci confirme l'hypothèse émise plus haut, selon laquelle l'éloignement du domicile et la durée des trajets quotidiens jouent un rôle dans la consommation alimentaire hors-foyer.

Au sein de l'unité urbaine de Paris, on constate que les banlieusards vont significativement plus que les Parisiens dans les établissements de restauration collective, ce qui est logique puisqu'ils viennent dans la capitale pour y travailler et y mangent à midi dans le restaurant de leur lieu de travail.

Les Parisiens, quant à eux, vont beaucoup plus dans les restaurants commerciaux. On peut rapprocher ceci du fait que la taille moyenne des ménages constituant la population parisienne est la plus basse du pays (2,0 personnes par ménage contre 2,7 de moyenne nationale). Le nombre de personnes vivant seules à Paris est significativement plus élevé que partout ailleurs et cela a, nous l'avons vu, des effets positifs sur la fréquentation des restaurants commerciaux.

Le reste de la France va beaucoup moins au restaurant. Près de 30 % des repas consommés au restaurant en France le sont dans la Région Parisienne. Le marché parisien de la restauration est

donc considérable et il peut induire chez les observateurs de la RHF qui le regardent depuis la capitale une vision par trop "optimiste" de la situation réelle sur l'ensemble du territoire. Il faut donc se méfier de ce "parisianisme" parfois décelable dans certains avis d'experts du marché.

D'autre part, pour en revenir au graphique, on y remarque que les habitants des communes rurales sont des clients plus assidus de la restauration collective, notamment scolaire et universitaire. De nombreux enfants sont en effet obligés d'avoir recours à la cantine à midi, car le regroupement des établissements scolaires qui s'est opéré dans les années 70 a contribué à rallonger les distances parcourues pour aller à l'école. De plus, l'obligation qu'ont les jeunes bacheliers ruraux de quitter le domicile familial, pour aller à l'université située dans une ville, joue en faveur de la restauration sociale universitaire.

Les habitants des unités urbaines vont plus dans les restaurants commerciaux et collectifs de travail que les habitants des communes rurales. En revanche, leurs enfants ont plus de facilité pour rentrer chez eux à midi et le soir, les écoles et universités étant proches du lieu d'habitation.

5.2. L'évolution des consommateurs

La structure des ménages et leurs contraintes matérielles expliquent une grande part de leur comportement alimentaire, en RHF comme à domicile. L'évolution socio-démographique a des incidences importantes sur la restauration puisqu'elle modifie les facteurs déterminants de la fréquentation des restaurants. Il est donc intéressant d'en présenter les grandes lignes et d'en tirer des conclusions sur l'avenir de la restauration⁵³.

5.2.1. Le poids de la démographie

Il est difficile de mettre en évidence un lien entre la progression démographique et le développement de la restauration. Néanmoins, celui-ci existe forcément ; il suffit pour s'en convaincre de prendre un exemple : une baisse de natalité induit quelques années plus tard une chute de la fréquentation des écoles et une diminution consécutive du nombre de repas servis dans les restaurants scolaires, et ainsi de suite...

⁵³ Un certain nombre de points décrits dans cette section sont déjà mentionnés dans d'autres rapports du Crédoc. Néanmoins, comme il s'agit de données de cadrage, il nous a paru nécessaire de les présenter ici, afin que le lecteur n'ait pas à se reporter à d'autres volumes.

L'évolution démographique est caractérisée par sa lenteur : les changements sont peu visibles sur les périodes inférieures à une dizaine d'années. Leur influence est pourtant sensible car les masses mises en jeu sont considérables. Il convient donc de connaître ces tendances lourdes pour tenter de prévoir l'évolution de la restauration et de se préparer, dès maintenant, à ce que seront les consommateurs de l'an 2000 : plus solitaires, moins socialisés et surtout plus âgés.

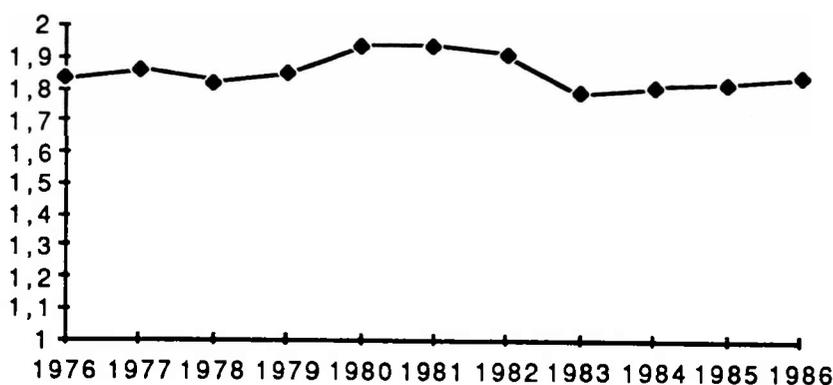
Et ceci d'autant plus que l'essoufflement démographique fait que la croissance de la population, qui avait porté la consommation dans les années 1960, n'engendrera plus d'augmentation importante du marché, et ce, dans toute l'Europe. Les taux de croissance annuels moyens de la population sont, de 1987 à 1993 :

Europe des 12 :	0,3 %
Japon :	0,4 %
USA :	0,8 %

Les taux seront même négatifs en RFA, Belgique, Danemark et Grèce. Le taux français est de +0,4% (soit à peine 200 000 consommateurs de plus par an).

Le graphique qui suit montre l'évolution récente du taux de fécondité en France. Rappelons que le taux de renouvellement (taux de fécondité pour que la population soit en régime stationnaire à long terme) est de 2,1. La population française ne croît actuellement que par effet de structure, et devrait commencer à décroître à partir de l'an 2020⁵⁴.

Evolution récente du taux de fécondité. Source INED.



Le niveau actuel d'augmentation de la population française et sa stagnation prévisible à terme laisse prévoir le moment où la restauration ne connaîtra plus de croissance par effet de masse. Il

⁵⁴ Source INSEE. Sous l'hypothèse d'une mortalité tendancielle et d'un taux de fécondité de 1,8.

s'agira alors pour elle, si elle veut continuer de grandir, de modifier les habitudes alimentaires des Français de manière à ceux que ceux-ci prennent de plus en plus le chemin du restaurant. Cette évolution ne joue pas en faveur de la restauration collective, scolaire dans un premier temps - à moins que le phénomène migratoire et la fécondité plus élevée des populations d'origine étrangère ne vienne enrayer la chute -. La restauration commerciale pourra quant à elle se battre pour que la fréquentation des établissements augmente sur des thèmes tels que la convivialité, la praticité, le goût pour l'exotisme...

5.2.2. Des ménages à géométrie variable

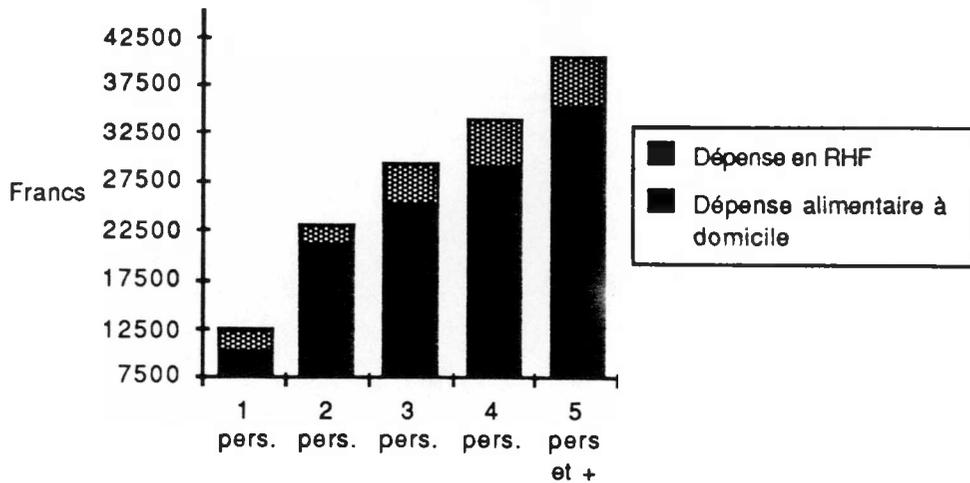
En 2000, il y aura environ 24 millions de ménages⁵⁵, soit 3 à 4 millions de plus que maintenant. 7 millions de ménages (28 %) seront constitués de personnes seules. On pourra distinguer ainsi un bloc de personnes seules ou de couples sans enfant (surtout personnes jeunes ou âgées), représentant 55 % des ménages (19,5 millions de personnes) et un second bloc de ménages de 3 ou 4 personnes (surtout des couples avec 1 ou 2 enfants, mais aussi beaucoup de familles mono-parentales ou "atypiques"), représentant près de 45 % des ménages (et 26 millions de personnes). La taille moyenne du ménage, actuellement de 2,7 personnes, passera à 2,4 en 2000, et 2,3 en 2010.

Il est difficile de dire quelles en seront les conséquences sur le RHF. La montée en puissance des personnes seules, qui ont tendance à aller plus que les autres au restaurant, sera contrebalancé par la diminution de la taille moyenne des ménages qui se rapproche de 2. Or, ce sont justement les couples qui dépensent le moins au restaurant comme nous le montre le graphique ci-après.

⁵⁵ Ces chiffres proviennent des données INSEE

Dépense annuelle moyenne par ménage pour la consommation alimentaire à domicile et hors-foyer selon la taille du ménage

(Source INSEE)

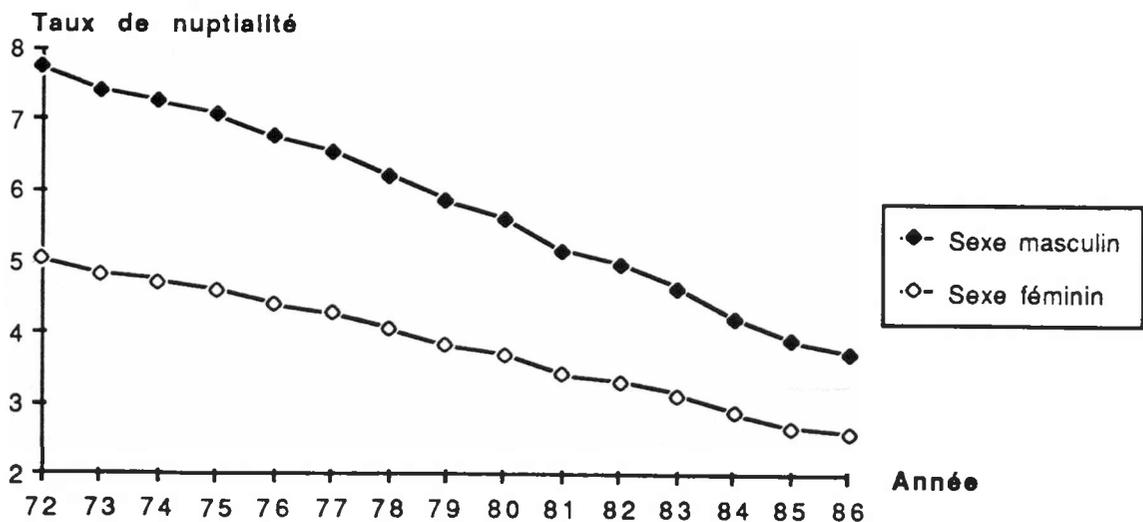


Nous avons mis en évidence que la situation familiale est un facteur important de la fréquentation des restaurants. Son évolution détermine le développement de la RHF.

Ainsi, on constate que la stabilité des couples décroît : augmentation du nombre des divorces, diminution de celui des mariages, natalité en stagnation.

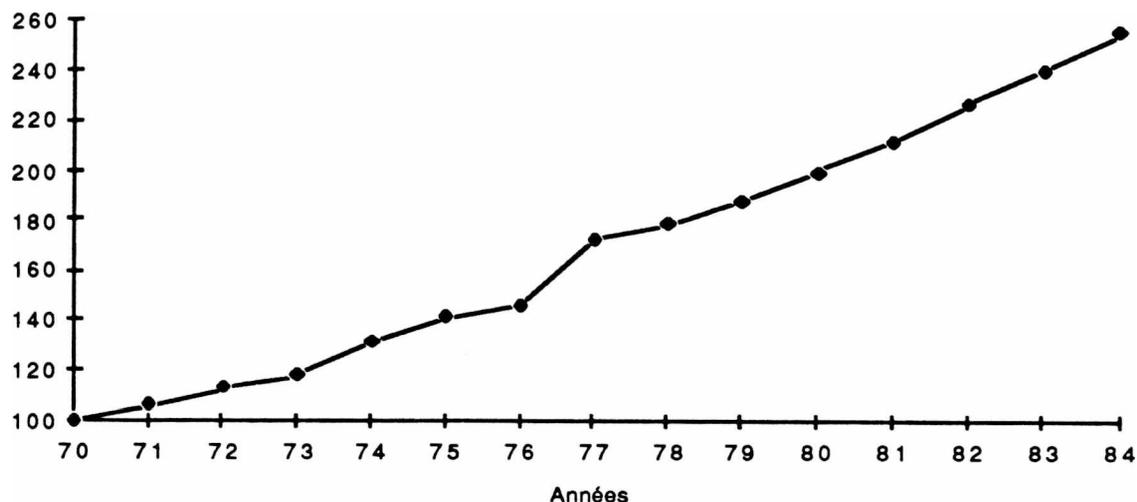
Evolution des taux de nuptialité⁵⁶ par sexe entre 1972 et 1986

(Source INSEE)



⁵⁶ Nombre de nouveaux mariés pour 100 personnes.

Evolution du taux de divorces, entre 1970 et 1984. (base 100 en 1970)
Source Min. Justice et répertoire général civil.

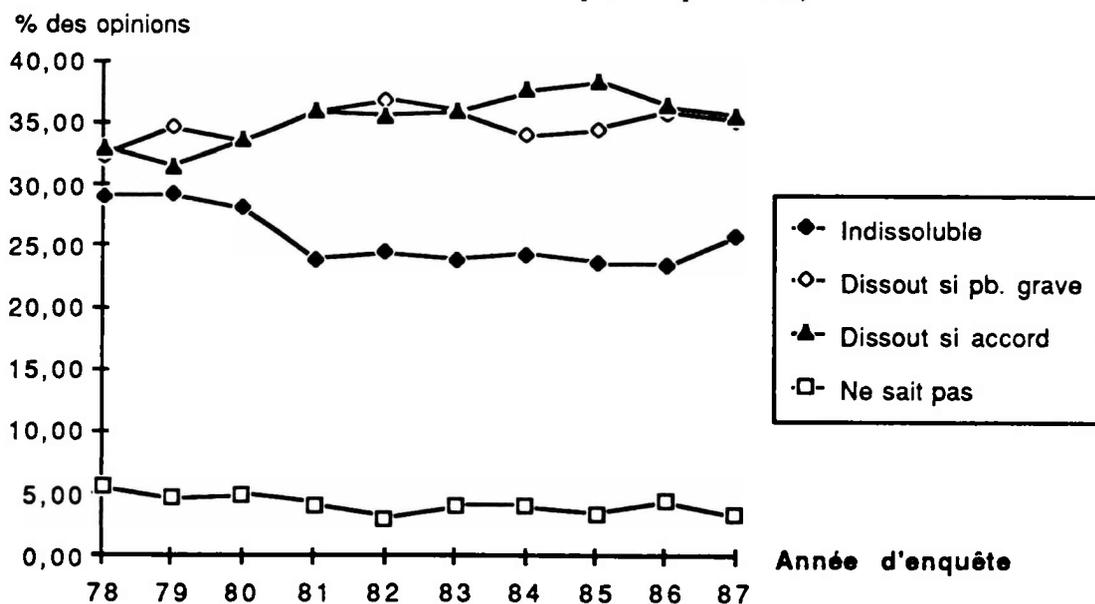


Ceci se retrouve dans l'évolution des représentations entre 1978 et 1987⁵⁷. Le mariage est :

- une union indissoluble (26 % des français le pensent, contre 29,1 % en 1978),
- une union qui peut être dissoute dans les cas graves (35 %, contre 32,4 %),
- une union qui peut être dissoute par simple accord des deux parties (36 % contre 33 %)⁵⁸.

Evolution des opinions sur le mariage entre 1978 et 1987

(Source CREDOC, Enquête Aspirations)



⁵⁷ Source : Enquête Aspirations et Conditions de vie des Français, 1978 et 1987.

⁵⁸ Source : Enquête Aspirations et Conditions de vie des Français, 1978 et 1987.

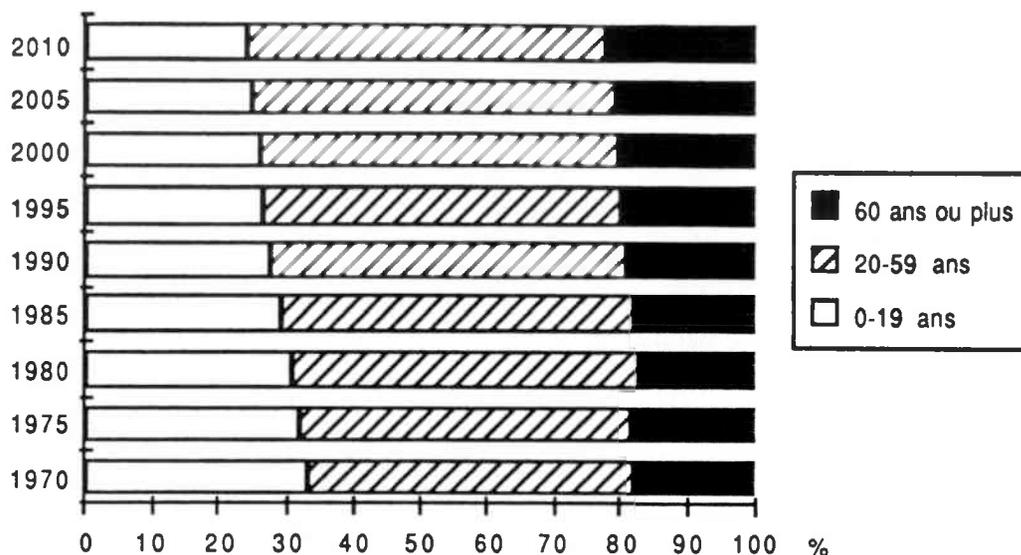
On devrait logiquement évoluer vers des situations où les célibataires et les divorcés vont voir leur nombre augmenter au sein de la société française, ce qui, nous l'avons vu, joue en faveur du développement de la RHF ; et plus particulièrement des formes commerciales où l'on se retrouve entre amis essentiellement par goût de la convivialité.

La fragilité des structures familiales continuera à se traduire par une instabilité de leur composition (mono/bi parentale, cohabitation/décohabitation, etc.). Cette fragilité s'accompagne d'une disparition du modèle familial traditionnel des années 1960 qui était celui d'une famille nucléaire, c'est-à-dire d'un couple et de ses enfants. Les fonctions d'auto-production que réalisait la famille se dissipent et doivent être prises en charge par d'autres opérateurs qui sont des fabricants de produits alimentaires à consommer sans préparation en cuisine ou... des restaurateurs. Aux Etats-unis, ce phénomène est d'ores et déjà constaté : la distribution alimentaire doit faire face à la concurrence des formes de restauration qui proposent des plats à emporter et à consommer chez soi. On peut prévoir une évolution similaire en France où le développement de la vente à emporter - pizzas, crêpes, plats "traiteurs", fast-food "drive-in" - se manifeste, en restauration, par l'apparition de points de vente d'aliments à consommer chez soi, en parallèle à l'activité traditionnelle. Nous pensons d'ailleurs à ce sujet que, pour les restaurateurs soucieux de pérenniser leur activité, le développement d'une "double" activité - restauration+vente à emporter - est le plus à même de garantir la viabilité d'une formule commerciale.

5.2.3 . Une population vieillie

Evolution démographique : répartition par âge de la population⁵⁹

(Source INSEE)



Entre 2000 et 2005, la France comptera 12 millions de personnes de plus de 60 ans (10 millions aujourd'hui), dont 4,5 millions de plus de 75 ans ; et cela sur une population de 58 à 59 millions d'habitants. En 2005, un actif sur deux aura plus de 40 ans. Le marché des ménages "mûrs" (plus de 50 ans) deviendra un débouché majeur, d'autant plus que ces ménages disposeront sans doute de ressources importantes.

Que faut-il penser de cette évolution ? Nous avons mis en évidence que les personnes âgées allaient peu au restaurant. Est-il légitime d'en conclure que le vieillissement de la population française hypothèque sérieusement le succès de la restauration de demain ? Rien n'est moins sûr, car il est difficile d'affirmer que les personnes âgées de demain auront des comportements similaires à ceux de nos actuels anciens.

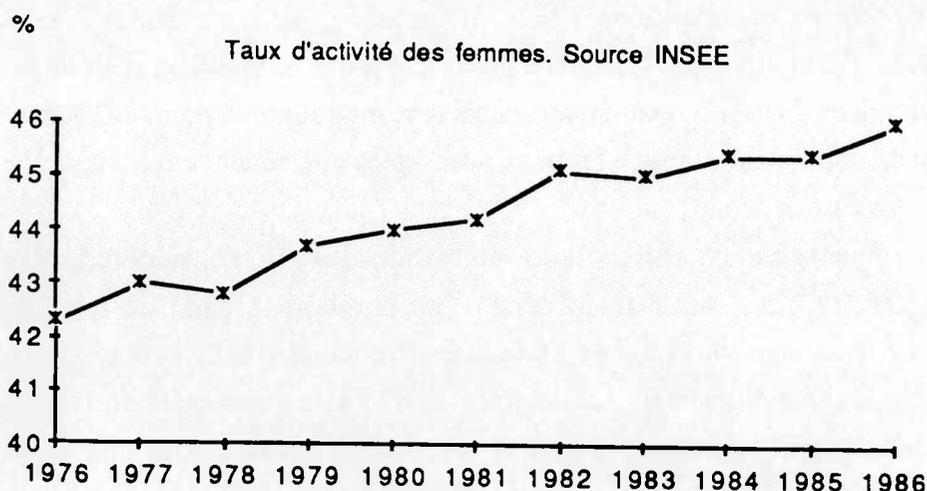
Il n'est pas impensable qu'une certaine ambiance de "fin de siècle" amène chez les consommateurs français une attitude dépensière similaire à celle de leurs homologues américains. Ceci d'autant plus qu'il s'agit de la génération du "baby boom", élevée dans une période de croissance, pleinement accoutumée aux joies de la société de consommation et habituée à voir son confort croître de manière régulière. Dans ce cas, la RHF en bénéficierait largement car, répétons-le, c'est un poste de dépense très sensible aux variations de revenu disponible.

⁵⁹ Projection effectuée sous l'hypothèse d'une mortalité tendancielle et d'un taux de fécondité de 1,8.

Sur le plan pratique, le vieillissement de la population aura des conséquences sur l'ensemble de la restauration. Dans le secteur social, ce sera le développement des maisons de retraite ou des résidences-services pour les ménages les plus favorisés. En terme de produits, l'émergence d'un 4ème âge engendrera une demande conséquente pour des aliments moulinsés ou de régime (antidiabétique, hypo-sodé, pauvre en graisse). Dans le secteur commercial, l'avenir est à des formes de restauration où l'accueil et l'ambiance devront être particulièrement soignés pour prendre en compte les attentes de clients parfois difficiles à satisfaire. Sur le plan de l'hygiène, un maximum de sécurité devra être apporté à un consommateur fragile sur le plan de ses défenses immunitaires : une erreur dans ce domaine-là pardonnera de moins en moins, d'abord parce que les gens ne l'accepteront pas, ensuite parce que l'information sur ces "incidents" circule de plus en plus vite⁶⁰. Enfin, le client âgé recherchant essentiellement l'aspect festif en restauration commerciale, les établissements seront de plus en plus associés à des activités de loisirs, soit par le jeu de la proximité (centre-ville) ou de l'intégration dans des formes nouvelles de distraction (parcs et complexes de loisirs).

5.2.4. Poursuite de la progression de l'activité féminine

Le taux d'activité féminine (proportion des femmes qui exercent une activité rémunérée) est passé de 36,2 % en 1968 à 45 % au dernier RP. Le taux dépasse 80 % pour les femmes entre 25 et 40 ans sans conjoint. Vers 2005, la population active devrait être de 26 millions, dont près de 45 % de femmes (c'est-à-dire à peu près le taux de féminisation en Suède aujourd'hui).



⁶⁰ Selon un expert des Services Vétérinaires, les statistiques d'intoxications alimentaires sont actuellement en croissance essentiellement parce que celles-ci sont plus déclarées qu'autrefois. La "glasnost" gagne la restauration...

Cette progression du taux est somme toute relativement faible. Mais ce changement est accompagné d'un changement des représentations : dans l'enquête Aspirations du CREDOC, une question qui mesure l'attitude des français vis-à-vis du travail des femmes montre une nette évolution entre 1978 et 1987.

L'opinion "les femmes devraient travailler dans tous les cas où elles le désirent", qui n'obtenait que 29,5 % des suffrages en 1978, en obtient 39,3 % en 1987.

Jusqu'ici les femmes travaillaient de plus en plus, mais cette situation n'était pas réellement rentrée dans la norme. Les femmes devaient par conséquent continuer à assumer la majeure partie des travaux domestiques, en faisant la "double journée". Maintenant que la norme rejoint la réalité, une répartition plus équitable des tâches ménagères devrait de plus en plus se faire jour.

Entendons-nous : cette "répartition" ne se fera sans doute pas par un partage des tâches non gratifiantes, mais par un nivellement par le bas, permis par la possibilité de ne plus passer un temps important à faire la cuisine. Il est probable que les conjoints ne se partageront pas le temps de cuisine actuel, mais feront en sorte qu'il y ait moins de temps de préparation. Cette tendance joue, d'une part, en faveur de la RHF et, d'autre part, en ce qui concerne l'alimentation à domicile, des aliments-services.

Afin de faciliter le soir, le recours à la RHF ou à la vente à emporter, les établissements devront proposer le choix de formes de restauration simplifiée, à proximité des lieux de résidence, où un service rapide et efficace permettra de récupérer le temps accaparé par le travail et les transports en commun. Ces formules pourraient bien marcher surtout dans les banlieues des grandes villes où, actuellement, passée une certaine heure, il devient difficile d'acheter des denrées alimentaires.

Enfin, le temps partiel, qui est principalement féminin, continuera à progresser. La restauration du travail devrait en ressentir les effets.

5.2.5. Rurbanisation (ou péri-urbanisation)

On appelle ainsi la tendance des familles à quitter l'habitat collectif en centre ville, pour habiter dans des maisons individuelles dans de petites agglomérations satellites des grands centres. Cette situation, qui a produit la civilisation suburbaine des USA pour des raisons différentes (dégradation du centre-ville), crée en France, en raison du coût au m² important des logements urbains, des ceintures résidentielles autour des villes, non pas seulement en tissu continu

comme les banlieues, mais en transformant la nature résidentielle des villages avoisinants, qui ne sont plus habités par des ruraux, mais par des urbains (au sens du mode de vie)

En 2 000, 60 % des ménages auront pour résidence principale une maison individuelle (contre 52 % en 1982) et 40 % résideront dans les communes "rurales". L'urbanisation devient de plus en plus diffuse. Le centre des villes est habité par des ménages de petite taille, jeunes ou très âgés, tandis que les familles avec enfants vivent dans des résidences plus spacieuses, éloignées du centre, "centrifugées" par le prix des loyers et la taille des appartements.

Ceci a des implications sur la restauration puisque, nous l'avons vu, les habitants de la banlieue parisienne mangent plus que les autres dans des restaurants collectifs, essentiellement parce qu'ils ne peuvent pas rentrer chez eux à midi. Pour la restauration sociale, à condition qu'elle sache relever le défi de la concurrence de plus en plus vive exercée par la restauration publique, c'est une opportunité de développement qui pourrait bien contredire les conséquences de l'évolution démographique⁶¹. Seule ombre au tableau, le développement beaucoup plus rapide du secteur tertiaire⁶² dont les entreprises choisissent plus souvent la formule du ticket-restaurant à celle de l'investissement dans des équipements et des locaux consacrés à la restauration. Pour essayer de pallier à ce handicap, les SRC devront proposer des formules de restaurants inter-entreprises ou alors accepter de prendre en charge financièrement la construction des infrastructures nécessaires.

Ces prévisions permettent de tabler que l'auto-consommation ne diminuera pas et, peut-être même, croîtra légèrement. En effet, la possession d'un jardin potager accroît les possibilités de production à domicile. Mais aussi, l'habitat individuel, par la meilleure disposition d'espace qu'il permet, incite au stockage et à la transformation secondaire (congélation, mise en bocaux de confitures ou de conserves diverses). La proximité immédiate des zones productrices accroît cet effet.

La persistance de ces poches d'autoproduction, même limitées, aura un effet important sur le niveau de qualité. Une grande partie des consommateurs disposera en effet d'un étalon de fraîcheur et de qualité, en particulier pour les productions végétales. En d'autres termes, on est assuré d'une permanence de l'expertise gustative des consommateurs rurbains. "Soleil vert" ne semble pas encore pour demain et le produit du terroir, "naturel", restera encore quelques années le prototype du "bien manger", sinon du "bien se nourrir" qui, lui, a pris une forte connotation diététique. Cela pourrait bien entraver le mouvement d'introduction, en restauration, des produits alimentaires dont le mode de conservation est le plus éloigné, dans

⁶¹ cf. 4.2.1. "Le poids de la Démographie".

⁶² Le pourcentage de la population active occupée dans des emplois tertiaires croît linéairement, en France comme dans les autres pays développés. Il devrait atteindre ou dépasser 70 % vers l'an 2000.

l'esprit des clients comme des restaurateurs, de la notion de produits frais. Un professionnel de la restauration nous confiait d'ailleurs son dilemme entre des produits surgelés ou appertisés, qui apportent une facilité de travail et de gestion incomparable, et des produits frais dont l'usage est de beaucoup plus complexe, mais dont l'image auprès des consommateurs serait un gage de succès commercial.

5.2.6. Les effets de la structure de l'emploi

Temps partiel, chômage, diminution du temps de travail sont des caractéristiques dominantes de l'emploi en France. Ce ne sont pas des facteurs encourageants pour la restauration, d'une part parce que le revenu des ménages s'en ressent - et, au risque de se répéter, on sait que la restauration y est très sensible -, d'autre part parce que le recours "obligatoire" à la restauration - notamment collective - disparaît avec le développement de ces facteurs.

La persistance du chômage ne peut que nous rendre pessimiste, à ce niveau, pour la restauration.

Autre conséquence : ces facteurs devraient conduire à une augmentation du temps libre, dont on imagine encore mal les conséquences. Vers quelles formes de loisirs vont se diriger les Français ? Difficile à dire. Mais, cela ne va pas dans un sens favorable pour la RHF en tant que distraction. Là encore, les problèmes de revenu semblent jouer un rôle moteur, et la TV, instrument de distraction bon marché, semble tirer les marrons du feu, au détriment d'autres formes de loisirs.

La bureautisation intense des activités tertiaires devrait diffuser considérablement l'expertise en systèmes d'information. Le développement de la télématique et des réseaux de circulation de l'information va se poursuivre. Il est trop tôt pour dire si le travail à domicile va devenir la règle dans nos sociétés ; mais il est probable que, face à l'aggravation des difficultés de transport dans les mégapoles, il puisse se développer pour certaines fonctions sédentaires (secrétariat par exemple) qui ne nécessitent pas le contact humain - qui reste une barrière considérable à la large diffusion des moyens de rencontre électronique (réunion vidéo, télévente,...) -. Dans ce cas, certaines formes collectives de restauration seront sévèrement compromises, mais ce scénario ne semble pas réalisable à court ou moyen terme.

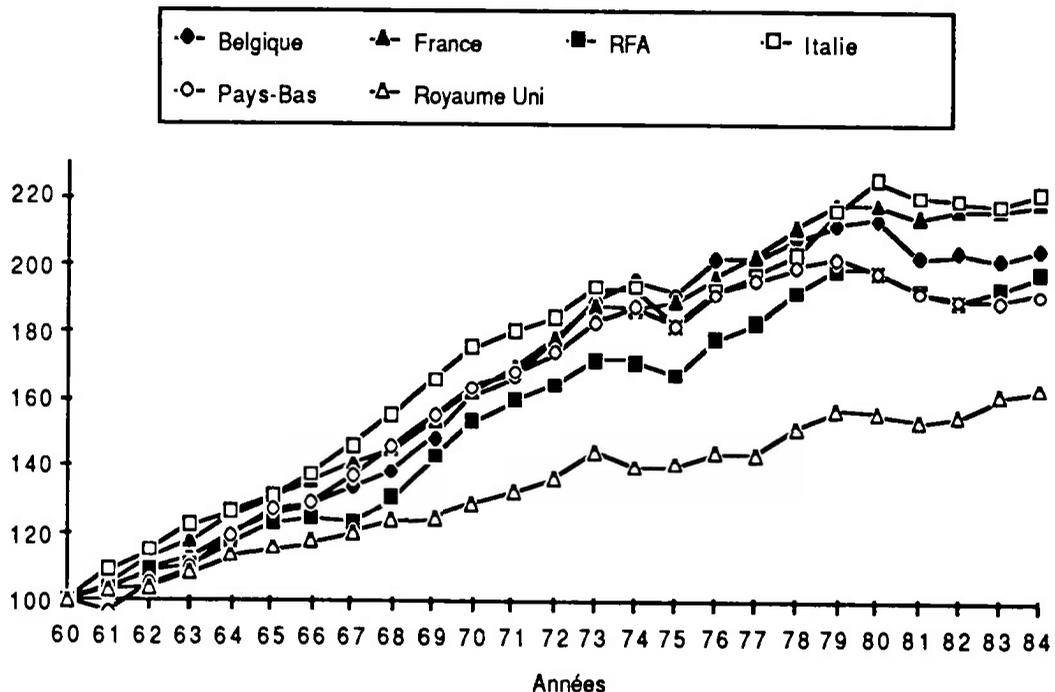
5.2.7. Stagnation du revenu réel

Du côté des ressources, la croissance régulière des revenus s'est infléchie et l'endettement du ménage, s'il a progressé un temps, connaît cependant des limites. Les prévisions à moyen terme ne sont pas particulièrement optimistes et il semble raisonnable de tabler, dans les cinq ans à venir, sur une continuation de la tendance à la stagnation du revenu réel, ou à une croissance modérée.

Evolution du revenu réel par tête en Europe de 1960 à 1984

(Base 100 = 1960)

(Source Eurostat)



Cette croissance modeste constitue le plus sûr indicateur d'une progression au ralenti de la restauration. La restauration collective devrait en souffrir comparativement moins que la restauration commerciale - au contraire, cela lui permet de conserver des clients qui sont moins tentés de "fuir" vers une restauration commerciale plus onéreuse -. Quant à cette dernière, ceci nous fait penser qu'elle ne connaîtra pas de "boom", à moins d'un retournement imprévisible de la tendance, sauf dans ses formes qui exploitent des créneaux particuliers de la demande.

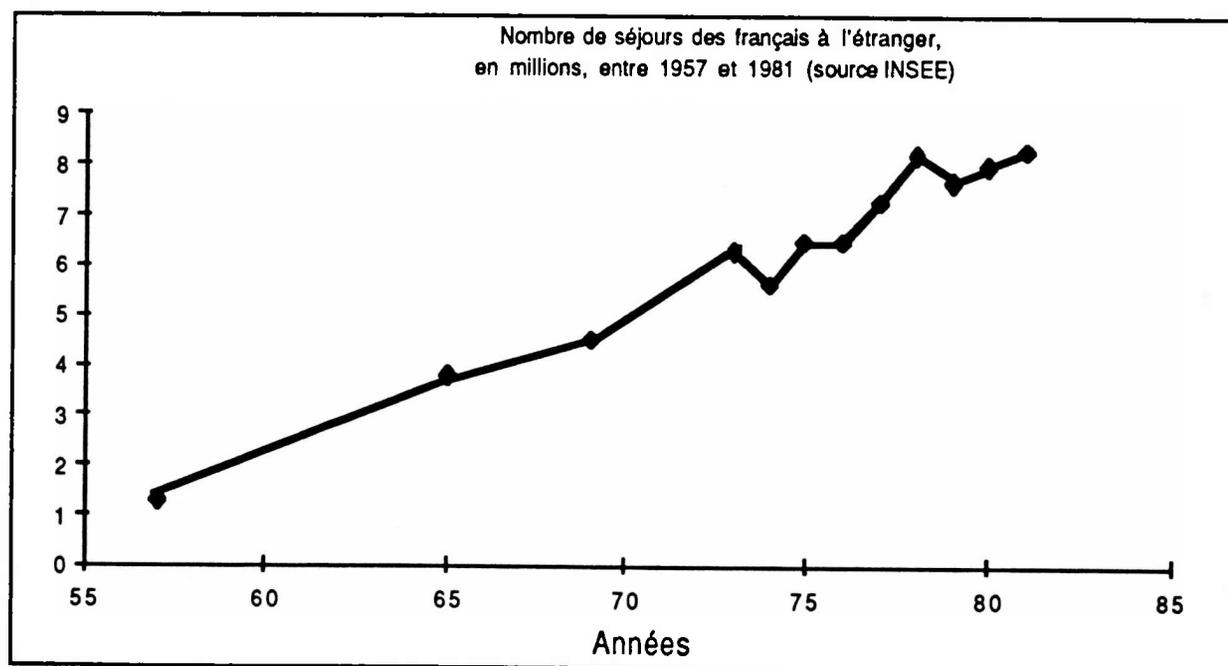
D'une manière générale, cette situation plaide, comme a pu le démontrer E. Bassecoulard, pour une amélioration de la productivité de la restauration. Les clients sont et seront de plus en plus en plus sensibles au rapport qualité-prix de l'ensemble de la prestation d'un restaurant. C'est dans ce sens que doivent être apportées de sérieuses améliorations à la situation actuelle de la restauration française, notamment de basse et moyenne gammes.

Il s'agit là naturellement de tendances macro-économiques et il convient de segmenter, pour évaluer en détail les tendances : si le Français moyen ne voit pas croître son revenu, il n'en va pas de même pour certaines catégories de la population et, en particulier, les couples à double actif, qui, du fait de leur fécondité moindre, disposent d'un revenu disponible plus important, avec lequel ils peuvent faire dans l'alimentation des dépenses somptuaires, et ce, spécialement en RHF.

5.2.8. Une vitesse de mutation accrue

Une quantité croissante de modèles de vie est proposée. L'accumulation d'informations et la rapidité comme l'étendue de leur diffusion, semblent favoriser la multiplication des modes de vie par imitation rapide à grande échelle.

L'introduction de cultures étrangères par les médias, les vacances à l'étranger ou l'immigration favorisent également le morcellement des modèles.



Cela joue en faveur - et l'on peut s'en apercevoir par exemple en feuilletant un annuaire à la rubrique "restaurants"- du développement des gastronomies exotiques qui rencontrent un succès évident aujourd'hui. A tel point que l'un des leaders de la fourniture de produits alimentaires à la RHF propose actuellement des gammes complètes de plats cuisinés chinois et italiens, adaptés au goût français.

La cuisine italienne bénéficie d'une bonne image auprès de la clientèle, liée à la relative simplicité des plats et au rapport qualité-prix de la prestation qui bien souvent égale ou dépasse celui de n'importe quel restaurant "français", à ticket-moyen comparable.

La gastronomie chinoise, quant à elle, se développe pour des raisons souvent liées aux mouvements migratoires des populations indochinoises, mais sa finesse, son originalité mesurée et sa légèreté en font une cuisine à fort potentiel dans le contexte actuel d'hédonisme et de préoccupation à l'égard de la santé.

Il faut aussi parler de la "gastronomie" américaine qui se développe essentiellement parce qu'elle est associée à une formule de restauration pratique. D'ailleurs, son succès auprès des jeunes tient plus à l'attrait pour un style de vie qu'à la recherche d'un véritable plaisir gustatif. Notons encore que la première chaîne de fast-food en France sert dorénavant des salades composées à côté des traditionnels hamburgers, ce qui est significatif d'un revirement de ces établissements vers des formes d'alimentation moins frustes.

Enfin, il faut aussi rapporter qu'une étude menée aux Etats-Unis auprès des professionnels de la restauration, pour déterminer, parmi les gastronomies existantes, celles qui sont porteuses du plus fort potentiel de développement au niveau mondial, a placé la cuisine française au 10ème rang seulement derrière l'américaine, la mexicaine, la chinoise, etc. Actuellement, l'image sophistiquée de notre gastronomie semble la gêner considérablement dans son développement en dehors de l'hexagone et explique sans doute son faible succès au-delà des frontières.

Après ces considérations liées aux évolutions socio-démographiques, nous concluons cette étude par un panorama général sur le devenir probable de la RHF.

5.3. La RHF au futur

Nous proposons, pour achever ce travail, une tentative de description de ce que deviendront à terme, les acteurs du marché de la Restauration Hors Foyer, leurs produits et leurs relations. En fonction des avis d'experts que nous avons recueillis, voici ce que nous pensons être l'évolution la plus probable pour les acteurs - producteurs, distributeurs, restaurateurs -, leurs rôles futurs et leurs relations.

5.3.1. L'offre

Les firmes ayant une stratégie en RHF essayent de bien se placer sur le marché. **Des innovations devraient voir le jour**, plus marquantes pour les types de produits qui n'ont pas vu, jusqu'à aujourd'hui, de nouveautés spécialement adaptées à la restauration - les produits laitiers, par exemple -. A l'inverse, les gammes déjà bien balisées par l'offre - comme les sauces - ne connaîtront sans doute pas d'évolutions majeures.

L'innovation résulte, comme toujours, plus de la volonté des offreurs de s'imposer sur le marché vis-à-vis de leurs concurrents que d'une véritable demande des restaurateurs. Mais, la concurrence devenant de plus en plus vive, les attentes des professionnels de la restauration seront de plus en plus prises en compte par les producteurs. Cela se traduira, d'une part, tout simplement par la conception de produits mieux adaptés à la demande réelle, et, d'autre part, par l'amplification du phénomène déjà observé de "récupération" par l'offre des "identifiants" de la restauration : installation de cuisine expérimentale, embauche de cuisiniers, vendeurs de formation hôtelière, ...

Dans ce contexte, **les innovations sont plutôt une révélation des besoins cachés de la demande.** Les IAA font naître des besoins, à l'image de l'invention de la plucheuse à pomme de terre qui a apporté un plus réel en cuisine, alors que tout le monde se satisfaisait de faire la pluche manuellement.

Les firmes "pionnières" amélioreront leurs produits déjà bien implantés sur le marché, **mais ne feront pas évoluer le concept des produits de façon spectaculaire.** Elles se dirigeront plutôt vers un affinement des trois derniers points du "marketing mix" (prix, distribution, communication) à mesure que leur connaissance des restaurateurs sera meilleure. A ce titre, il faut prévoir - ou souhaiter - que les budgets "études" des firmes soient renforcés.

Mais la crédibilité des produits restera de mise sur un marché d'acheteurs de plus en plus "professionnels", car plus regroupé. Les producteurs désireux d'innover en RHF devront prendre en compte cet aspect.

Par ailleurs, **le marché de la RHF est moins manoeuvrant que celui du GMS.** D'une part, les restaurateurs s'emballent moins vite que les ménages pour les nouveautés car ils mettent en doute leur utilité. D'autre part, l'adoption de nouveaux produits remet en cause les processus de production culinaire, c'est-à-dire l'organisation et l'équipement en cuisine. Le passage vers d'autres produits alimentaires nécessite bien souvent de nouvelles méthodes de préparation des plats, ce qui peut se traduire dans le cas d'unités importantes par l'obligation d'investissements de type industriel. On conçoit donc, vis-à-vis des produits, la moindre souplesse évolutive des

restaurateurs par rapport aux ménages⁶³. Les changements se font lentement et continueront de se faire à un rythme relativement peu soutenu.

Autre difficulté que rencontreront les offreurs : **l'hétérogénéité de la demande**. Malgré les regroupements, la restauration restera une entité multiple composée de micro-marchés. Les exigences de la restauration hospitalière - aliments de régime ou moulinsés - ne sont pas celles de la restauration scolaire - produits à grammage différents - ; le "bistrot" n'exige pas le même type de plat cuisiné que le catering ferroviaire. Ces divergences s'accroîtront à mesure que l'offre pénétrera plus la demande, notamment la restauration commerciale. A mesure que les firmes attaqueront de nouveaux marchés en restauration, cette pénétration sera rendue plus ardue par l'effet de complexité croissante de la demande.

De plus, les établissements collectifs à clientèle captive réclameront des gammes très étendues, afin de pouvoir varier quotidiennement les menus.

Enfin, certains "créneaux" resteront d'ailleurs trop confidentiels pour être investis par les grandes firmes. Les "petits" spécialisés auront donc leur place, qu'ils soient indépendants - de plus en plus rares - ou filiales d'un grand groupe.

Les produits ne manqueront pas de se rapprocher du "frais" qui bénéficie actuellement d'une image de marque excellente. Ce rapprochement peut se faire par le basculement pur et simple sur de nouvelles technologies de production, mais cela impose des choix stratégiques d'ampleur considérable ; en outre, il peut se faire par imitation, de la part des produits traditionnels - appertisés essentiellement -, des "signes" associés à l'univers du frais dont la médiation est essentiellement assurée par l'emballage. C'est ainsi que les conserves perdent actuellement leurs attributs traditionnels (boîte 4/4, packaging conventionnel) pour adopter des formes plus jeunes. Ce mouvement devrait s'amplifier.

En ce qui concerne le "frais"⁶⁴, il faut cependant émettre de sérieuses restrictions. Premièrement, le "flou" rencontré sur ces produits, que nous avons mis en évidence plus haut, ne devra pas subsister sous peine d'entamer le crédit de ceux qui les produisent. Une clarification au niveau des procédés de fabrication employés serait bienvenue. Les conditions optimales de développement des produits frais ne nous semblent pas encore complètement remplies. A terme, la situation évoluera, sans doute, plus favorablement. Pour l'instant, l'enjeu pour les IAA spécialisées dans cette technologie est de "tenir" - en développant les ventes sur la CEE, par exemple - et d'attendre des jours meilleurs.

⁶³ Les ménages sont, par exemple, de plus en plus nombreux à ne plus utiliser leurs robots ménagers, rendus inutiles par l'emploi croissant de plats cuisinés.

⁶⁴ Nous parlons ici des produits dont la DLC est inférieure ou égale à 21 jours.

En attendant, l'emploi des surgelés en restauration continue de se développer et devrait se confirmer. Ces produits, qui se débarrassent progressivement de leur mauvaise réputation, bénéficient d'atouts non négligeables : conservation quasi-illimitée, qualités organoleptiques des aliments meilleures qu'avec la conserve, facilité de stockage, élargissement des gammes...

Dans ce contexte, la variété des produits proposés grandira. La multiplicité de la demande, alliée à la diversification des attentes des consommateurs, devrait engendrer la prolifération des gammes : tradition, diététique, exotique...

Au niveau des **distributeurs**, il est à prévoir des regroupements à l'image de ce qui s'est passé en GMS. Les petits indépendants, à moins de se développer sur des marchés particuliers - produits très élaborés, formes particulières de restauration - seront repris par les leaders de la profession et intégrés dans des réseaux commerciaux déjà considérables.

Les producteurs chercheront de plus en plus à faire référencer leurs produits élaborés, mouvement que l'on commence à déceler chez les grands distributeurs nationaux qui travaillent traditionnellement avec des produits basiques, d'épicerie... Les distributeurs devront tenir compte des évolutions qui se manifestent dans les approvisionnements des restaurants et apprendre à travailler avec des plats cuisinés et des produits frais, ce qui implique une logistique tout à fait différente (stockage plus court, camions bi-températures...). Le travail du frais leur imposera de gérer des flux de plus en plus immatériels, car la durée possible de stockage de l'ensemble des produits sur catalogue se réduira.

5.3.2. La demande

La restauration est aujourd'hui en phase de transition. Entre un fast-food ultra-automatisé et un bon petit restaurant de campagne, il y a un monde. La restauration est divisée en de nombreux sous-ensembles qui n'évoluent pas à la même vitesse. D'un côté, une progression très rapide de la "néorestauration" commerciale et de certaines formes de restauration collective, de l'autre un quasi-immobilisme justifié - restaurants "trois étoiles"- ou non - gargotes subissant de plein fouet la concurrence des cafétérias et fast-foods -.

La profession est donc à la fois, très traditionnelle par certains côtés - puissance des corporatismes - et, par d'autres aspects, à la pointe de l'innovation.

Cette transition se retrouve dans la structure des approvisionnements. Par exemple, certaines centrales d'achat de collectivités s'approvisionnent à la fois en 4ème gamme et en légumes bruts.

Il est donc difficile de fixer des échéances à l'aboutissement de certains scénarios "futuristes".

A court terme, il est probable que les changements dans les modes de production culinaire ne soient pas très conséquents. A plus long terme - 10 ans-, l'éventail des possibles est trop ouvert pour permettre une prévision satisfaisante. Mais, recenser les facteurs limitants qui détermineront la vitesse d'évolution est, par contre, une chose plus aisée.

En premier lieu, c'est **l'équipement des cuisines** qui freine le passage sur d'autres produits. Les changements existent mais ils sont lents. Les coûts des matériels sont élevés et les restaurants, notamment les collectivités, ne pourront pas y investir massivement.

En deuxième lieu, c'est **la présence du personnel** ; que ce soit en collectivités qui réduisent leurs effectifs au rythme des départs en retraite ou qui "recasent" dans d'autres activités, ou en restauration commerciale parce qu'elle a fait le choix de maintenir des équipes professionnelles complètes, l'emploi de produits préparés par les IAA ne se justifie pas économiquement .

A cet égard, il est justifié de dire que des cuisiniers seront employés par les IAA, mais le rythme d'embauche ne sera sûrement pas aussi élevé. Un expert de la restauration affirme même que la création de 10 emplois industriels supprime 200 postes en cuisine. La restauration embauchera de moins en moins de manœuvres et de plus en plus de gestionnaires et de commerciaux, qu'ils soient de formation hôtelière ou commerciale.

Les fonctions occupées par le personnel verront leur contenu se modifier radicalement à la suite de l'emploi des nouveaux produits. Cela est certain en restauration collective qui est soumise à des contraintes budgétaires. Dans le secteur commercial, certaines formules (rapides essentiellement) connaissent déjà cette évolution ; pour ce qui concerne les formes de restauration plus traditionnelles (indépendants ou chaînes), l'évolution dépendra aussi de l'idée que se font les professionnels de leur métier (cf. "4.3.4. Les conceptions du métier").

Enfin, c'est le **prix des produits**. Pour bon nombre d'établissements, le coût des nouveaux produits n'est pas encore concurrentiel. Le basculement vers ceux-ci se fera dès que l'on aura atteint un seuil de prix inférieur dans une certaine proportion au coût actuel des produits plus la main d'œuvre.

Ce mouvement sera facilité si les restaurateurs prennent l'habitude d'appliquer à leurs produits des coefficients multiplicateurs moins élevés, justifiés par la réduction des coûts de production (main d'œuvre, équipement).

A ces facteurs internes à la demande, il faut rajouter les effets de l'offre elle-même. C'est la diversité de l'offre des IAA qui conditionnera le passage aux nouveaux produits. Ainsi, si l'on ne peut pas trouver tous les produits dans une gamme, cela retardera l'évolution. Par exemple,

on ne trouve actuellement que 5 types de viandes précuites ce qui n'est pas suffisant pour assurer la nécessaire diversité des menus.

La structure de la demande sera modifiée. L'érosion lente de la restauration collective va sans doute se poursuivre au profit de la restauration commerciale. En dehors de ce lieu commun fréquemment énoncé, il semblerait plutôt que **la frontière entre ces deux types de restauration devienne de plus en plus floue.** La restauration sociale va de plus en plus imiter les formes de restauration publique. La traditionnelle "cantine" se verra de moins en moins. Déjà, les CROUS proposent aux étudiants, en un même lieu, plusieurs formules : fast-food, brasserie, cafétéria, restaurant diététique... Il n'est pas improbable que dans les plus grandes entreprises, les employés aient, de la même manière, le choix entre différents restaurants, gastronomies et prix. La baisse de fréquentation de la restauration sociale devrait plus se traduire par l'abandon des formes "tristes" de service (réfectoires...) que par une chute réelle du nombre de repas servis par les établissements collectifs.

Par ailleurs, les personnes interviewées pronostiquent fréquemment une division binaire de la restauration commerciale. D'un côté, tous les restaurants à formule rapide et à ticket-moyen peu élevé, correspondant bien à une restauration du midi ; de l'autre, des établissements plus haut-de-gamme, où l'on va pour le plaisir et de préférence le soir. Entre les deux, il n'y aurait pas de place. Nous pensons qu'effectivement cette divergence va continuer de se manifester et l'on en perçoit déjà les signes (disparition d'établissements moyens face à la concurrence de la "néorestauration"). Mais cette vision manichéenne ne sied pas à la restauration qui est un secteur trop ouvert pour que ce phénomène y soit si net : il y aura toujours des indépendants pour reprendre des formes artisanales de restauration de moyenne gamme.

5.3.3. L'articulation générale du marché

Les IAA continueront et chercheront à intégrer dans leurs produits de plus en plus de valeur ajoutée. La part de l'agro-alimentaire dans la fabrication des plats sera de plus en plus forte, sauf pour certains restaurants qui garderont la maîtrise de la production culinaire (haut-de-gamme essentiellement). Les chaînes de restaurants qui ne sont pas satisfaites de l'offre investiront de plus en plus dans des laboratoires de préparation centralisés chargés d'effectuer les travaux fastidieux - pâtisserie, parage des poissons...-. Certaines chaînes commerciales pourront même avoir des cuisines centrales bien que le phénomène ne semble pas devoir s'étendre outre mesure. C'est même l'une des caractéristiques majeures du futur marché : **certain restaurateurs ressembleront de plus en plus à des IAA**, car ils se mettent à

produire sur un mode industriel ; quant aux producteurs, l'élaboration grandissante de leurs produits les amène automatiquement à ressembler à des cuisiniers. Entre une cuisine centrale qui fabrique des plats cuisinés et une petite unité agro-alimentaire exerçant le même type d'activité, la distinction ne sera plus tout à fait évidente. Voilà qui ajoutera du piment à la tâche d'observateur de la RHF...

Cela ne veut pas dire que chaque acteur en présence va se mettre à faire le métier de l'autre. L'interrogation des opérateurs nous renseigne clairement : **la tendance majoritairement affirmée est à la spécialisation dans son métier**. Pour des raisons évidentes de compétence et de compétitivité, les sociétés se recentrent sur leur activité principale, telle qu'elles la conçoivent. Cela peut donner lieu à des ambiguïtés comme celle que nous venons de décrire : si les restaurateurs ressemblent à des IAA, c'est que la production culinaire industrielle est de même nature en cuisine ou en usine⁶⁵.

S'il est pratiquement certain que les IAA, dans leur majorité, n'implanteront pas de points de vente pour leurs produits, il est, par contre, plus difficile de savoir ce que deviendront les restaurateurs. Les avis sur la question ne manquent pas et il est peu évident de trancher dans le débat actuel, dont les enjeux sont parfois considérables⁶⁶. Traditionnellement, le restaurateur est un artisan qui a une double activité : fabrication et vente. Faut-il abandonner la première ou conserver les deux ? Certains choisissent l'abandon et s'en remettent à l'offre pour leurs approvisionnements, d'autres s'y refusent catégoriquement ; certains, enfin, adoptent une voie médiane.

Mais, le jeu est compliqué par l'intervention des regroupements et prises de participation. Au sein d'un même groupe, il peut y avoir une filiale chargée de la production et une autre de la restauration, chacune spécialisée, mais qu'en est-il alors du groupe ? Les stratégies financières qui ont pour objectifs, entre autres, la croissance des firmes et la mise en œuvre d'accords privilégiés pour la fourniture de produits rendent la situation singulièrement complexe. Une chose est sûre cependant, le marché évolue beaucoup sous l'action des financiers et la constitution de groupes géants intervenant dans tous les domaines, de la fabrication à l'assiette du client, devrait se poursuivre et dépasser le cadre de nos frontières.

La distribution et la restauration vont continuer leur mouvement de structuration : en conséquence, et pour terminer cette étude, nous dirons que **la RHF, marché "confortable" en comparaison du GMS, va voir la demande gagner en puissance par rapport à l'offre**. D'ores et déjà, des comportements rappelant le marché "grand public", c'est-à-dire les

⁶⁵ Ainsi, la cuisson sous-vide des aliments peut être pratiquée par le restaurateur comme par les IAA. Le matériel change, mais le principe reste le même.

⁶⁶ Un débat, ayant pour thème le métier de restaurateur, oppose actuellement les "géants" de la restauration collective.

traditionnels rabais accompagnant le référencement chez un acheteur, existent pour les chaînes de cafétérias. Ce phénomène devrait s'amplifier, mais n'atteindra sans doute pas le niveau que l'on constate en grande distribution. En conséquence, il reste encore de beaux jours en RHF pour les offreurs, désireux de compléter leur approche GMS du marché de l'alimentation.

COLLECTION des RaPPORTS

Récemment parus :

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Premiers résultats de la Phase XII, Automne 1989, par le Département "Aspirations", N° 78, Avril 1990.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Images de la famille et de la politique familiale, par Ariane Dufour et Viviane Payet-Thouvenot, N° 79, Mai 1990.

Transformation socio-professionnelle des communes de l'Île de France, entre 1975 et 1982, par Nicole Tabard et Isa Aldeghi, N° 80, Mai 1990.

Typologies des zones d'emploi selon la nature des établissements productifs : exploitation du fichier SIRENE -Document technique-, par Nicole Tabard et Isa Aldeghi, N° 81, Mai 1990.

Situation professionnelle, statut, rôles et individualisation des droits des femmes d'indépendants non agricoles, par Bernard Zarca, N° 82, Juin 1990.

Les inégalités en France et leur évolution depuis une dizaine d'années, par Georges Hatchuel, Viviane Payet-Thouvenot, Guy Poquet, N° 83, Février 1990.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Rapport technique - Vague de Printemps 1990, par l'équipe "Aspirations", N° 84, Août 1990.

Président : Bernard SCHAEFER Directeur : Robert ROCHFORT
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél : (1) 40.77.85.00

CRÉDOC

Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie