

**Disclaimer FOOD SERVICE VISION :**

Le document ci-joint est une prise de note live et non une retranscription mot à mot.

Ce document est **confidentiel** et son usage ne doit pas dépasser le cadre de l'étude « **Fournisseurs : comment s'intégrer à la dynamique digitale de la restauration commerciale ?** »

Toute diffusion ou publication en dehors de l'exploitation de l'information de l'étude est donc interdite.

## **Fournisseurs : comment s'intégrer à la dynamique digitale de la restauration commerciale ?**

### **ITW FOOD SERVICE VISION -**

08/03/2023

**Personne interviewée** : Arthur Schipper.

Je suis arrivé chez O'Tacos il y a 5 ans, d'abord en tant que responsable de contrôle financier & de gestion, puis j'ai fait une réorientation professionnelle post-covid. Maintenant je suis chargé de coordonner tous les projets de groupes et de faire travailler des gens ensemble. Je passe 80% de mon temps sur des problématiques digitales.

On est passées des caisses enregistreuses et livraisons (à 2 chiffres) avant covid au confinement où l'écosystème a été bouleversé et où la digitalisation a été très accélérée et très brutale. On a lancé en quelques mois le clic & collect, les bornes, les drives, tout un tas de canaux qui n'existaient pas avant.

C'est aussi l'implémentation des solutions digitales qui fait leur réussite : l'accompagnement avec du marketing, PLV, etc. Il y a aussi toute l'architecture IT qui va avec : scanner fidélité, click and collect, etc., ça demande une bande passante qui nécessite beaucoup d'espace. Il a fallu repenser toute l'architecture du restaurant, par exemple en repensant la zone du pick up des commandes ; le parcours client a été complètement redesigné.

Un outil est utile si 3 personnes savent l'utiliser et comprennent ses enjeux : le client final, la personne en cuisine et la personne au comptoir.

On s'est rendu compte que le business model de la livraison n'était pas pérenne en raison des commissions (20 à 40%), mais c'est quelque chose qui nous a sauvé pendant le confinement, et après la période covid, le click and collect a été la continuité logique, donc on a investi là-dedans.

Les canaux digitaux ont un TM plus élevé : quand vous commandez sur ces canaux, t'as du cross selling (push de desserts- par exemple) et du up selling (recommandation de passer à la taille supérieure de tacos).

Dans les prochains jours on va lancer 2 nouveaux canaux :

- Un drive à l'américaine : le client scanne un QR code et reçoit sa commande dans la voiture
- La livraison en marque blanche : à travers notre app mobile, on veut contourner les agrégateurs types UE et les commissions qu'ils prennent, donc on propose notre propre service de livraison sur l'application qu'on sous-traite à un opérateur de livraison. On n'a pas de flotte de livreurs, et ce n'est pas le but puisque Just Eat a essayé de le faire et a abandonné l'idée

Notre philosophie c'est de ne pas multiplier les prestataires externes. Tant qu'on peut faire les choses en interne, on les fait. Sur la partie back office, on a essayé d'internaliser, mais on n'a pas réussi, donc a fait appel à des prestataires :

- Agrégateurs de commandes : avant, on avait 3 tablettes, une pour les commandes Uber Eats, une pour Deliveroo, et une pour Just Eat, on avait aussi 3 imprimantes. Maintenant, on a une seule tablette qui centralise tout
- Ecrans KDS (système d'affichage en cuisine) permettent d'avoir toutes les commandes des différents flux sur un seul écran

Il y a aussi la révolution du digitale, la question que les solutions soient ouvertes aux API ou pas, donc si elles s'intègrent avec les autres solutions.

On doit s'assurer que plus éléments fonctionnent ensemble pour que la mayonnaise prenne : opérations, IT, équipes animation, franchisés.

Les gens de façon générale sont sensibles au changement, et là il y a eu beaucoup de changements, donc il faut convaincre les franchisés d'investir (software, hardware) en les convaincant de la rentabilité des projets et du gain qu'ils vont pouvoir en tirer, en termes de temps, de TM et de gestion des flux.

Nous on identifie le besoin, on voit si la solution répond au besoin, on la teste chez nous, puis on la teste dans des pools de restaurateurs, et une fois qu'on a la maturité et la certitude que la solution fonctionne, on la déploie sur l'ensemble du réseau. Maintenant, on a nos savoirs faire qu'on inscrit progressivement dans les contrats de franchises.

Maintenant, les opérateurs qui n'ont pas ces solutions digitales sont des opérateurs « de seconde division ». Les clients sont très friands de solutions digitales. C'est un symbole de modernité de pouvoir commander de manière autonome est rapide. Les entreprises qui ne prennent pas le pas, je ne dirai pas qu'ils s'ont mis sur le banc, mais ils voient que ce qui drive les TM c'est les canaux digitaux.

Comme il y a plus de flux, il y a besoin de plus de personnes en cuisine, et d'une personne pour former les autres, donc tu n'auras pas forcément besoin de moins de personnes. Ça ne fait pas baisser les effectifs mais ça les redéploie.

On réfléchit à trois fois quand on sélectionne un prestataire / fournisseur, on est extrêmement sensibles au sujet de la data et à la pérennité du prestataire. Je reçois énormément de sollicitations, mais on est très dur sur la sélection des prestataires parce que même si on est une jeune entreprise qui a une dizaine d'années, on s'est rendu compte qu'entre ceux qui ont fait faillite, ceux qui ne délivraient pas, on a eu une période compliquée. C'est les fournisseurs qui doivent répondre à nos critères, le rapport de force s'est vraiment inversé, et il y a une multitude d'acteurs sur le marché. Avant de faire appel à un prestataire, on voit si on peut le faire en interne d'abord.

On fait partie d'un groupe qui s'appelle QSRP.

Il y a une digitalisation des stocks : commandes, stock, inventaire, calcul du food cost. C'était un maillon manquant : on travaillait sur un fichier Excel, etc. Mais on avait un besoin de gérer les stocks et l'inventaire, en amont de passer les commandes auprès des fournisseurs. Notre prestataire calcule via l'IA, en se basant sur les consommations passées, notre besoin à venir et arrive à prévoir les ventes, ce qui permet de commander au plus juste et de limiter les pertes. Ça permet de faire des analyses beaucoup plus précises, j'ai même des franchisés qui arrivent à voir quand il y a des vols de cannettes.

Une des conditions de choix des franchisés c'est qu'ils soient structurés et engagés dans cette démarche de maîtrise des outils, j'ai beau avoir des outils, si je ne sais pas les utiliser, ce n'est pas utile. C'est pour ça qu'on a une formation obligatoire pour tous les restaurants, qu'on enrichit au fur à mesure. Faire adhérer ces gens à ces outils là c'est un enjeu principal.

Sur l'aspect financier, il faut arriver à les convaincre que la solution est rentable. La meilleure solution pour convaincre c'est le bouche à oreille, heureusement qu'on a des franchisés matures sur le digital qu'on va convaincre en premier plus facilement, et qui derrière vont faire que l'information va tourner.

Historiquement, on a été pionnier sur les réseaux sociaux, et on était les premiers à aller sur des réseaux type Tiktok. On a un prestataire qui automatise les publications sur nos 5 réseaux sociaux (FB, insta, tiktok, twitter), c'est quelque chose qu'on ne peut pas faire en interne. Maintenant on inclut toute la partie fidélité et promotion dans la partie digitale, on essaye d'incentiver les clients à passer par l'application et par leur compte (points de fidélité, cadeau pour leur anniversaire). Les réseaux sociaux sont une énorme passerelle de communication qui est alimentée de manière automatique. Les médias mainstream (télé avec TPMP, affichage) c'est le monde d'avant, il y a beaucoup moins de jeunes qui regardent ces canaux-là. Nos clients en moyenne ont entre 10 et 20 ans, on sait où les cibler.

Ce qui a changé c'est sur la partie emballage, c'est pas le même sur place ou à emporter. Avec des partenaires Uber Eats / Deliveroo, on a des recettes exclusives, différentes de ce qu'on trouve en restaurant, mais complémentaires, ce qui fait qu'on peut faire appel à des produits différents de ce qu'on utilise habituellement.

Le vrai driver pour changer de fournisseur c'est la disponibilité et le prix, surtout en période d'inflation. Nos outils digitaux nous aident à piloter le food cost de façon beaucoup plus précise, et nous fait poser des questions sur la cuisine (températures, conservation, etc.) pour limiter les pertes.

C'est un travail collectif où chacun joue son rôle : le service qualité, le service opération, le service achat avec les mercuriales, jusqu'au franchisés. Les franchisés sont vraiment des entrepreneurs, donc on fait extrêmement attention au food cost.

Nos fournisseurs connaissent les enjeux et ils savent qu'on n'hésitera pas à changer de prestataires, indépendamment des clauses contractuelles. On a à peu près 350 restaurants, on est sur une taille industrielle, il faut qu'il y ait une homogénéité sur le réseau. Derrière, pour des enjeux de qualité et de standard de marque, on ne peut pas remplacer nos produits par des produits de moins bonne qualité, on ne peut pas laisser le franchisé confectionner lui-même ses produits.

Pour moi c'est quelque chose de fondamental, on demande à nos prestataires de former les équipes et de nous transmettre un livret, puisque c'est eux qui ont un savoir faire et qu'on va appeler en cas de soucis. Quand on fait entrer un franchisé, il est inscrit au DIP / contrat de franchise (il est référencé) et il reçoit une formation. Le prestataire a un rôle majeur pour nous accompagner. Quand une solution digitale plante, ça a des conséquences immédiates, donc il faut qu'il soit capable de

prendre le lead sur le problème et nous apporter une solution rapidement.

La RSE fait partie des objectifs / priorités du groupe. Quand on a cherché une solution de gestion des stocks, la capacité à limiter les pertes a été un élément décisif.

Quand on gère mieux ses commandes, quand on limite les pertes, quand on réduit le nombre d'appareils, le bilan énergétique est amélioré. Les franchisés sont maintenant à l'euro près.

La RSE, soit à travers l'énergie ou la gestion des pertes, est traitée par des solutions digitales. On avait trop de tablettes / imprimantes, les prestataires proposent maintenant des solutions intégrées, et l'API est la révolution dans ce domaine.

A l'avenir, aussi bien en front qu'en back office, tout le monde sera équipé, l'IA et les équipements en cuisine seront la majeure transformation. Il faut savoir utiliser la data, il faut des profils plus business analyste / data scientist pour mieux traiter, analyser et utiliser la data. Progressivement, l'IT et le BI va commencer à se greffer au marketing digital, mais il faut aussi garder un côté opérationnel pour comprendre ce qui se passe dans les restaurants et dans les cuisines