

À l'attention des professionnels de la restauration

Le lundi 11 Mai 2020, à Paris

OBJET : RÉFLEXION SERVICE POST-CONFINEMENT COVID-19

Madame, Monsieur,

Depuis la fin du mois de février, la France est gravement touchée par une crise sanitaire liée au coronavirus. Ce virus est à l'origine d'une pandémie déclarée comme mondiale le 11 mars 2020 par l'*Organisation Mondiale de la Santé*. Le 14 mars 2020, le stade 3 du Plan Orsan a été déclenché par le Gouvernement et diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du virus sont prises. À cette même date, le Premier Ministre a annoncé la fermeture, jusqu'à nouvel ordre, de tous les lieux publics non-indispensables dont les restaurants, bars et hôtels.

Après une année 2019 globalement positive, cette décision apparait, pour les professionnels, comme extrêmement brutale et sans précédent dans le secteur de la restauration hors-domicile. Ainsi, on enregistre **une baisse de 74% du chiffre d'affaires** en moyenne dans toutes les entreprises de restauration. En d'autres termes, cela représente **430 millions de repas perdus** soit **3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires perdus pour les restaurateurs** et **1,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires perdus pour les fournisseurs** (cf.annexe 1) . Par ailleurs, ce serait environ **25% des 186 000 restaurateurs** recensés en France qui pourraient **fermer définitivement** leurs établissements en raison d'une trop grande fragilité économique.

La date de la réouverture des établissements de restauration n'a toujours pas été annoncée par le Gouvernement. Toutefois, dans un contexte aussi incertain, il est presque impossible d'imaginer un retour à la normale. **Repenser le service en salle et en cuisine** semble donc inévitable. La gastronomie ainsi que l'art de la table font parties de l'empreinte culturelle de notre pays. Comment faire pour que les **gestes barrières et préventifs actuels** ne deviennent pas **des barrières à nos gestes de service** ?

À travers ce rapport, une réflexion sera menée concernant les nouvelles actions à mettre en place par l'industrie de la restauration afin de **favoriser le retour au plus vite des clients et des collaborateurs** ainsi que **d'assurer une prestation de qualité dans un contexte ultra-sécuritaire**. Par ce biais, trois dimensions seront abordées. Tout d'abord, du point de vue **du restaurateur**, les investissements financiers auxquels il devra faire face pour la mise en place de nouvelles normes sanitaires mais également les contraintes budgétaires rencontrées dû à l'arrêt de l'activité. Par la suite, sera traitée la dimension **du collaborateur**, et notamment son bien-être moral et physique mais également son adaptation aux nouvelles dispositions et protocoles. Enfin, c'est la dimension du **consommateur** qui sera abordée, ses craintes et ses attentes, et plus particulièrement l'éventuelle redéfinition du parcours client.

I. L'INVESTISSEUR

Aujourd'hui, l'industrie de la restauration est **un acteur clé pour l'économie française**. En effet, selon une étude réalisée par le groupe *NPD*, le volume d'affaires de **la restauration hors-domicile** a atteint, en 2019, **57,3 milliards d'euros**, soit **une croissance de 1,7%** et **une augmentation de la fréquentation de 0,6%** par rapport à l'année précédente. Toutefois, le marché actuel se caractérise par une fracture entre **la restauration traditionnelle de table** et **la restauration rapide** qui s'impose toujours comme **le premier moteur de croissance du marché** avec une augmentation de 4,6% en dépenses et de 2,6% en fréquentations. De plus, il est également nécessaire de s'attarder sur **le segment de la livraison** qui poursuit son ascension avec **une croissance de 8,1% en visites**.

Avec la fermeture des restaurants, jusqu'à nouvel ordre, l'industrie de la restauration est totalement à l'arrêt. Selon une enquête nationale réalisée par *l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie*, ce serait **92,5% des établissements qui seraient fermés**. Malgré de nombreuses aides qui affluent par l'accès au Fonds de solidarité mis en place par le Gouvernement ou par le biais de plateformes solidaires sur internet, beaucoup de restaurateurs se retrouvent **démunis** et n'ont **plus aucune source de revenus** depuis la fermeture de leur établissement.

En dépit de cela, pour procéder à une réouverture des établissements, **les investissements financiers** auxquels le restaurateur devra faire face **seront conséquents**. Auparavant, les règles d'hygiène strictes instaurées dans les établissements de restauration avaient pour objectif de rassurer le consommateur en garantissant la sécurité et la qualité alimentaire. Aujourd'hui, il est évident que cette attente ne relève plus seulement d'un besoin de réassurance mais il en va, désormais, de **la survie de l'établissement**. Afin de protéger ses collaborateurs mais aussi sa clientèle, la mise en place de nouvelles normes sanitaires pourrait se chiffrer **2 500 € par mois** pour un établissement possédant une vingtaine de salariés (*cf.annexe 2*). Parmi ses investissements, on compte uniquement **les protections à titre individuel et d'usage collectif**.

Même si les professionnels sont prêts à mettre en place les règles sanitaires nécessaires, en raison des impératifs de distanciation sociale, **une limitation du nombre de tables** dans l'établissement pourrait entraîner les professionnels **à travailler à perte** (*cf.annexe 3*). En effet, en condamnant une table sur deux, le restaurateur pourrait **perdre environ 50% de la capacité totale d'accueil du restaurant** ce qui engendrerait également **une diminution importante du chiffre d'affaires**.

Pour pallier à cette perte, le restaurateur pourrait miser sur **la diversification de son offre** en proposant **un service de vente à emporter, de livraison ou de click & collect**. Avant la crise sanitaire liée au coronavirus, **la digitalisation de la restauration** était déjà en route et figurait parmi les tendances des années à venir. Le digital pourrait alors devenir un levier stratégique pour maintenir ou relancer son activité. Même si la cuisine gastronomique a besoin d'une certaine mise en oeuvre artistique, durant le confinement, pour se réinventer, de nombreux chefs étoilés ont décidé d'organiser un service de vente à emporter ou de livraison. C'est le cas, par exemple, pour le Chef Jean Sulpice de *l'Auberge du Père Bise* à Talloires, en Haute-Savoie.

II. LE COLLABORATEUR

Dans le monde du travail, **se préoccuper du bien-être de ses salariés** est devenu une nécessité. L'Organisation Mondiale de la Santé définit le bien-être au travail comme « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* ». L'article L41121-2 du Code du Travail évoque cette notion de bien-être en mettant principalement l'accent sur la santé physique et mentale du salarié. En d'autres termes, le bien-être au travail implique deux notions fondamentales : la santé et la sécurité ainsi que l'environnement et les tâches confiées.

La capacité d'écoute est un **savoir-être** indispensable pour un manager. Écouter attentivement et avec empathie est le socle d'une relation de confiance. Il est donc important d'être attentif aux ressentis de ses collaborateurs et davantage en cette période délicate. Il faut prendre conscience que certains de vos collaborateurs ont peut-être été **plus touchés que d'autres** par la crise sanitaire liée au coronavirus. Ainsi, avant la réouverture de l'établissement, **joindre le salarié** par téléphone ou en visioconférence, afin de **l'informer des procédures** qui vont être mises en place et également de **le rassurer** sur ses éventuelles craintes liées à la reprise du travail, semble primordial.

De plus, l'article L 4121-1 du Code du Travail impose **une obligation en matière de protection de la santé et de la sécurité** de ses collaborateurs. Sur le lieu de travail, l'employeur doit donc réévaluer les risques et mettre en oeuvre toutes les mesures nécessaires afin de limiter au plus bas le risque. Ainsi, plusieurs actions correctives peuvent être mises en place :

- En lui fournissant des **protections à titre individuel** comme des masques réutilisables et/ou jetables, des gants jetables, des lunettes de protection ou visières, du gel hydroalcoolique.
- En affichant, au sein des locaux de l'établissement, des **affiches de prévention** rappelant les gestes barrières à adopter (*cf.annexe 4*).
- En établissant **un guide des bonnes pratiques** afin de poursuivre au mieux l'activité (*cf.annexe 5*). Ce guide pourra être distribué à chaque salarié **avec émargement**. Ainsi, le salarié reconnaît avoir pris connaissance des bons comportements à adopter sur le lieu de travail et se tient à les respecter.
- En lui proposant **des formations** afin de redéfinir les gestes de service dans un cadre post-covid.
- En redéfinissant de **nouvelles procédures de nettoyage** adaptées à la situation sanitaire actuelle (*cf.annexe 6*) ainsi qu'une fiche technique de chaque produit utilisé.
- En lui proposant **des horaires aménagés** (*cf.annexe 7*). On peut imaginer plusieurs équipes de service sous forme de roulement. Le manager de l'établissement pourrait décider de constituer une équipe qui effectuera le service du midi et une autre équipe celui du soir. L'objectif étant de **limiter la présence du salarié**, à une seule fois par jour, sur le lieu de travail et ainsi, éviter les horaires de coupure. De même, **les horaires de pauses** seront échelonnés afin d'éviter tout rassemblement.

III. LE CONSOMMATEUR

Comme dit précédemment, la crise sanitaire que la France traverse depuis quelques mois est sans précédent. Elle impacte notre système de santé, notre économie mais chamboule aussi nos habitudes de consommation. Selon un sondage réalisé par l'organisme *CHD Expert*, les consommateurs français souhaitent **retourner à 42% au restaurant** dont **20% le plus rapidement possible**. Cependant, un certain nombre de mesures prises par les restaurants sont attendus par ce dernier. En effet, outre les mesures imposées par le Gouvernement, l'étude révèle que **64% des sondés souhaitent la mise à disposition de gel hydroalcoolique à l'entrée des restaurants, 54% souhaitent avoir un minimum d'espace entre les tables** tout comme **la mise à disposition, gratuite, de masques à l'entrée**. Enfin, **les actes d'hygiène du personnel** doivent être visibles.

Cette crise sanitaire a donc engendré, chez le consommateur, **une véritable crainte liée à l'hygiène et à la transparence**. Avant la réouverture de son établissement, le restaurateur doit rassurer ses clients mais aussi les convaincre de revenir par le biais de diverses actions :

- Élaborer un **nouveau plan de communication** par le biais du site internet de l'établissement en détaillant les mesures prises par ce dernier afin d'accueillir sa clientèle dans le respect des règles sanitaires préconisées par le Gouvernement (*cf.annexe 8*).
- **Recourir à un audit** chargé de contrôler la conformité réglementaire en matière d'hygiène et élaborer un état des lieux précis permettant la mise en évidence des éventuelles non conformités. Par le biais de cette certification, le restaurateur garantit une mise aux normes de son établissement aux nouvelles règles sanitaires.
- **Revoir les mesures de protection destinées aux clients**. À l'étranger, certains pays ont déjà réfléchi à des solutions pour accueillir au mieux les clients dans les restaurants. Celle qui revient le plus est **l'instauration de vitres en Plexiglas** entre chaque table. Cependant, ces dernières peuvent instaurer une atmosphère pesante, dénaturer le cadre de l'établissement et aller à l'encontre des moments de plaisir et de convivialité que recherche le consommateur au restaurant. L'objectif serait donc de concilier cette recherche de convivialité à cette nécessité de sécurité. Afin de **délimiter l'espace entre chaque table**, des solutions intermédiaires peuvent être réfléchies. Par exemple, l'utilisation **de paravents** ou **de végétations** peuvent remplacer les parois en Plexiglas (*cf.annexe 9*).

Par définition, le parcours client est un ensemble d'étapes par lesquelles passe le client tout au long de sa relation avec un organisme. Il débute par la formalisation d'un besoin, se poursuit par un passage à l'action et s'étend jusqu'au contact post-visite. Il semble que **la restauration de table**, ne disposant pas toujours d'un service de vente à emporter, soit le plus à même **à réinventer son parcours client** en prenant en compte de **nouvelles dispositions sanitaires**.

CHOIX DU RESTAURANT : Il est évident que les flux de personnes, à l'extérieur ou à l'intérieur du restaurant, doivent faire l'objet d'une analyse rigoureuse. C'est pourquoi, l'accès au restaurant se fera

uniquement sur **réservation**, effectuée soit par téléphone ou par le site internet. Le restaurant peut également développer **une application mobile** utile à la réservation d'une table.

ACCUEIL : De manière générale, **des plans de circulation** devront être mis en oeuvre afin de gérer les flux des clients entrants et des clients sortants. Ces plans de circulation pourront s'inspirer, par exemple, de la marche en avant que l'on utilise en cuisine.

Afin de rendre l'accueil client moins rébarbatif, de nouveaux gestes sont à penser. S'il est toujours possible, pour **les bistrotts et les brasseries** de dispenser, directement à l'entrée de l'établissement, **un distributeur de gel hydroalcoolique**, cette solution n'est pas toujours adaptée à un restaurant gastronomique.

Prenons l'exemple du *Plaza Athénée*, restaurant gastronomique, trois étoiles au guide Michelin dont aussi bien la cuisine que le décor reprennent le thème de la naturalité. On pourrait imaginer accueillir le client par un geste un peu plus original qu'un, par **un rituel de lavage des mains**, par exemple, inspiré des coutumes orientales et asiatiques. En effet, dans certaines cultures, le lavage des mains à table, avant un repas, reste encore une tradition ancestrale perpétuée dans le temps. Au Maroc, par exemple, il se fait à l'aide d'un *Mghasel*, qui est une petite théière avec un récipient en dessous. Ce rituel était également appliqué en Occident, durant la période du Moyen-Age, à l'aide d'une aiguière ou d'un aquamanile. Le rituel du lavage des mains proposé pour le *Plaza Athénée* se ferait à l'aide d'un récipient que l'on disposerait au centre de la table et d'un *hishaku* qui est une petite louche japonaise en bambou. Dans ce cadre, on pourrait même imaginer que le Maitre d'Hôtel vienne entreprendre, sur un guéridon, une décoction de diverses plantes et herbes, devant le client afin qu'il puisse effectuer ce rituel avec (*cf.annexe 9*).

COMMANDE : La carte du restaurant, si elle reste sous format papier, pourrait être considérée comme un vecteur de transmission du virus. Afin de réduire le risque de contamination et de résoudre un problème de nettoyage qui pourrait s'avérer chronophage, plusieurs solutions peuvent être envisagées en fonction des différents concepts de restauration.

- Pour un bistrot ou un food truck, **l'ardoise** semble adaptée au concept. Des **sets de tables personnalisés** avec la carte du restaurant imprimée dessus pourrait également être envisagé.
- Pour une brasserie ou un restaurant gastronomique, un **service de carte en ligne** directement sur le téléphone du client avec un code à scanner peut être une solution envisagée. De plus, cette dernière est gratuite pour le restaurateur (*cf.annexe 10*).

SERVICE : Afin de ne pas totalement dénaturer le coeur même de notre métier, les différentes techniques de service peuvent être revisitées. Ainsi, le service à l'assiette pourrait s'effectuer **cloché** afin de limiter le risque de contamination entre la cuisine et la salle. De même, le service au guéridon pourra toujours être

perpétué à condition **d'apposer des vitres Plexiglas tout autour** qui seront désinfectées après chaque utilisation.

PAIEMENT : La solution d'un **paiement dématérialisée** peut être envisagée. Même si **la carte bancaire** a été la pionnière en matière de paiement dématérialisée, d'autres solutions ont émergé depuis comme **le paiement mobile ou sans contact**. Selon une étude réalisée par l'organisme *Opinionway*, un Français sur quatre n'a plus d'argent liquide sur lui, et deux Français sur cinq préfèrent utiliser leur carte bancaire pour réaliser des achats du quotidien. La crise sanitaire du coronavirus **accélère donc la disparition de l'argent liquide**. De plus, afin de réduire au maximum les contacts physiques entre les employés et la clientèle, la facture peut être envoyée au client **numériquement, c'est-à-dire par e-mail**.

En ce qui concerne la restauration rapide, on pourrait imaginer un parcours client **entièrement digitalisé** réduisant ainsi au maximum les contacts. C'est le cas, par exemple, de la chaîne *EATSA* où la commande se réalise sur une tablette à l'extérieur du restaurant ou sur son smartphone. Par la suite, le plat commandé est délivré dans un petit casier qui s'ouvre automatiquement. Il n'y a donc aucune interaction humaine, quelques employés remplissent seulement ces casiers par l'arrière et restent invisibles pour le client (*cf. annexe 11*). Cependant, adapté aux nouvelles normes sanitaires qu'impose cette crise sanitaire, un nettoyage des casiers ainsi que des tablettes devra être rigoureusement effectué après chaque client.

À travers cette réflexion, il semble que la restauration **devra s'adapter en se posant les bonnes questions** afin d'enclencher au mieux sa reprise. Les investissements financiers auxquels le restaurateur devra faire face seront nécessaires et, sans aucun doute, conséquents. De même, cette réouverture ne peut se faire sans **l'adaptation et la formation des collaborateurs** aux nouvelles règles de services imposées. Enfin, le parcours client est **à réfléchir et à redéfinir** afin d'être en corrélation avec **les nouvelles craintes et attentes** du consommateur ainsi que son **fort besoin d'être rassuré**.

Je reste à votre disposition pour vous apporter tout complément d'information concernant mes suggestions.

Cordialement,

TEYCHENNE Alison.