

Restauration d'entreprise : Une A.M.O. multidimensionnelle à valoriser

Si la restauration est perçue comme une activité de services très utile à l'entreprise qui l'héberge, elle est aussi appréhendée, à juste titre, comme une activité particulièrement gourmande... en m² occupés. En effet, combien d'activités peuvent-elles revendiquer l'assujettissement de telles surfaces, le recours à de tels niveaux d'équipements, la soumission à des réglementations sanitaires aussi contraignantes, pour un service le plus souvent fourni sur un créneau de 3 heures par jour, 5 jours par semaine seulement ?

Alors que les évolutions progressives des modes de travail conditionnent dans le temps et dans l'espace le déploiement de nouveaux concepts, les gestionnaires d'immobilier tertiaire ont à relever quelques défis majeurs en matière de rénovation, de réhabilitation et de modernisation de leurs installations de restauration et pour mieux valoriser leur patrimoine...

Les entreprises confrontées au besoin de repenser leur restauration doivent, le plus en amont possible, impliquer tous les spécialistes concernés : conseil en restauration, bureau d'études techniques, programmiste, sociétés de restauration, etc. Encore faut-il que les champs d'intervention propres à ces différentes expertises, la logique avec laquelle elles s'emboîtent et, accessoirement, le mode de rémunération de chacune d'entre elles soient identifiés de manière transparente par leurs donneurs d'ordre respectifs.

Combien de fois observons-nous encore des locaux de restauration sur- ou sous-dimensionnés, voire inadaptés à l'offre de restauration qu'ils vont héberger ? Combien d'experts faire peu de cas de l'étanchéité distinguant en temps normal et pour chaque dossier, AMO « restauration » d'une part, maîtrise d'œuvre d'autre part ? Et que penser des modes de rémunération opaques qui régissent encore trop souvent ce fonctionnement, déresponsabilisant les uns, alourdissant le coût final de la prestation pour les autres ? Enfin, combien de belles réalisations vieillissent-elles prématurément, faute d'un contrôle adapté, tant sur le plan technique qu'en ce qui concerne la qualité des prestations fournies ?

Respectons quelques règles de bon fonctionnement pour mettre au point puis parvenir à une cohérence d'offre « restauration », dans une dynamique partenariale gagnant-gagnant :

✓ Circonscrire scrupuleusement la demande à satisfaire, définir la nature de l'offre à déployer

Tout projet de « restauration » doit être appréhendé le plus en amont possible. En l'occurrence, définir la nature du besoin consiste au regard des potentiels de clientèle existants ou à venir, des possibilités de mutualisation ou de partage de ressources, à valider le principe même de déploiement d'une nouvelle offre de restauration et à imaginer son format conceptuel. Une étude de marché capable d'identifier sur un

plan quantitatif et qualitatif (types d'activité, rythmes de travail, proportions de sédentaires/nomades, etc.) les convives à satisfaire, ceux qui seront susceptibles d'adhérer ou non au RIE envisagé, s'avérera bien utile pour dessiner la première ébauche de la future offre de restauration (capacité d'accueil du restaurant, mix conceptuel : scramble, brasserie, restauration rapide, distribution automatique,...).

✓ Ebaucher les solutions alternatives susceptibles d'offrir le meilleur compromis

En restauration comme ailleurs, il n'existe pas forcément de solution idéale mais plutôt le ou les scénarios alternatifs présentant le meilleur compromis entre plusieurs considérations : dépenses d'investissement, coûts de maintenance, charges d'exploitation et évidemment qualité intrinsèque du service rendu.

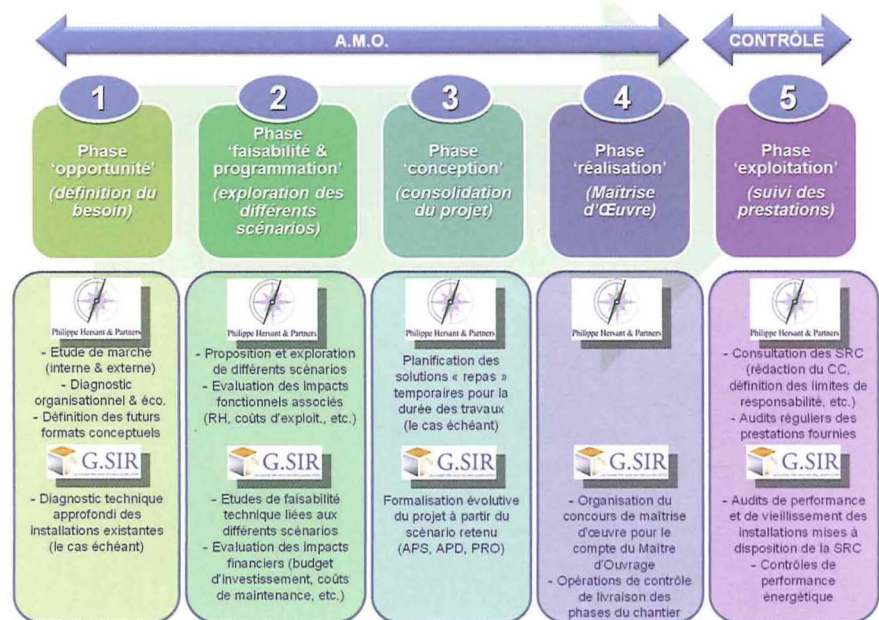
La phase « faisabilité » de tout projet doit pouvoir dessiner les contours fonctionnels du futur outil de restauration (optimisation des surfaces de « back office » au profit de la valorisation des espaces de consommation et de détente, répartition des offres, nature des équipements, définition du niveau qualitatif de l'ouvrage), véritable socle de données pour la future maîtrise d'œuvre. Mais dès cette étape, il faut appréhender les futures conditions d'exploitation de l'ouvrage, celles qui valoriseront la

prestation proposée et, évidemment, celles qui proposeront les budgets d'exploitation du futur opérateur de restauration dans des proportions raisonnables, etc.

✓ **Disposer d'une A.M.O. « multidimensionnelle », en amont et en aval de la maîtrise d'œuvre**

Il est essentiel de considérer toute A.M.O. accompagnant un projet « restauration » comme une démarche au « long cours », suivant dans le temps l'intégralité de ce processus. De la définition initiale du besoin au contrôle des prestations assurées par le prestataire auquel sont confiés les nouveaux équipements, la démarche doit garder sa cohérence, ses repères et se référer aux indicateurs de performance qui ont été définis avec le Maître d'ouvrage. Qu'il s'agisse de la phase d'études puis de réalisation, afin de s'assurer que le projet respecte les prérequis de l'étude de faisabilité, il s'agit aussi de faciliter les éventuels arbitrages entre les solutions proposées et de veiller au respect de l'économie globale du projet (tant en réalisation qu'en exploitation).

Quant au cahier des charges, base de la consultation des SRC interrogées, il doit être précis et très formel quant aux niveaux de prestations attendus, aux modèles économiques qui encadreront la future prestation. Mais il doit aussi être suffisamment ouvert à l'innovation



L'approche croisée entre le « hard » (locaux occupés, matériels de production et de distribution, mobilier) et le « soft » (dimension conceptuelle des offres, optimisation des services, éléments fiscaux et de gestion), garantit le succès puis la pérennisation de tout projet « restauration ». Pour développer cette approche, le cabinet Philippe Hersant & Partners, conseil stratégique en restauration, est associé, dans le cadre d'un partenariat exclusif, aux compétences du bureau d'études techniques G-SIR, expert en cuisines et espaces de restauration.

et à la créativité des postulants dans la mesure où leurs propositions seront susceptibles d'enrichir le contenu de la future offre. Enfin, une délimitation claire et nette, dès cette étape, des responsabilités ou charges d'exploitation qui incomberont à chacune des parties prenantes (SRC, SCI du RIE, propriétaire de l'immeuble,...) constitue la meilleure assise contractuelle pour pérenniser sur des bases équitables la gestion de la future exploitation.

✓ **Développer un mode de rémunération équitable, traduisant la valeur ajoutée de l'A.M.O.**

L'élaboration puis la livraison d'un nouveau projet de restauration d'entreprise est un processus long

et complexe, faisant intervenir à des degrés divers des expertises très variées. Malgré le rôle hautement fédérateur joué par cette A.M.O., force est de constater que bien souvent, les conventions régissant son mode de rémunération ne sont pas suffisamment et clairement établies... Il conviendra davantage à l'avenir de rémunérer ce type d'A.M.O. pour la valeur ajoutée qu'on lui reconnaît désormais, pour la lisibilité et la maîtrise des projets qu'elle favorise et non comme une annexe ou un marchepied des prestations de maîtrise d'œuvre dont l'A.M.O. devrait, sur ce plan, rester complètement déconnectée.

Olivier Schram
Philippe Hersant & Partners