

La théorie de l'évolution appliquée à la restauration

Le cas Pret A Manger

AMERICANO ★ WRAPS ★ SANDWICHES ★

Abington
ADVISORY



Pret a manger et Darwin

- / *Pret a Manger* exploite 35 unités en France dont 7 en travel retail. L'enseigne est donc doublement affectée par la disparation des employés de bureau et par celle des voyageurs en aéroport.
- / Pour *Pret a manger*, une crise aussi violente que celle-ci permet de mesurer toute l'étendue de ses propres faiblesses, et donc d'essayer d'y remédier.
- / Elle permet de s'affranchir du passé, changer des choses, en oser d'autres en toute légitimité.
- / Pour certaines entreprises, la réponse à la crise est d'arrondir le dos et éviter d'être à cours de liquidités avant le retour des clients. Mais d'autres entreprises, ne peuvent attendre ce retour à la normale qui pourrait ne jamais revenir entièrement. C'est le cas de l'analyse de *Pret a Manger* sur sa propre situation.
- / Cette période difficile a contraint l'entreprise de passer d'une situation de succès répétés à un mode de survie, d'imaginer ce que devient le repas de bureau sans travail au bureau.
- / Depuis le déconfinement, *Pret a Manger* ne cesse d'innover et de se réinventer, explorant de nouveaux business models.
- / En cette période complexe, la chaîne met en œuvre toutes les initiatives possibles pour survivre.

« *Agilité et adaptation sont essentielles pour traverser la crise* »

Stéphane Klein – PDG de *Pret a manger* France

« *Comme toutes les crises, celle-ci représente une opportunité vers de nouvelles choses. Pour moi, le coronavirus est même un accélérateur du futur !* »

Stéphane Klein – PDG de *Pret a manger* France

« *Quand nous avons finalisé la restructuration fin août 2020, il y a eu, vous savez, un véritable sentiment de soulagement sur le fait que nous pouvions recommencer à aller de l'avant* »

Pano Christou – CEO *Pret a Manger*

Repenser la stratégie pour s'adapter au conjoncturel et au structurel

- / La stratégie initiale de « suivre les gratte-ciel » des quartiers d'affaires, désormais désertés à cause de la pandémie (effondrement pendant le confinement puis avec la poursuite du télétravail), n'est plus viable à court voire à moyen terme.
- / Ce qui constituait la principale force de *Prat a Manger*, son incroyable maillage dans les quartiers d'affaires, est devenue sa principale faiblesse.
- / Il a donc été malheureusement nécessaire d'adapter rapidement la taille des effectifs du fait des horaires d'ouverture plus courts, des niveaux de vente inférieurs et des pertes subies par l'entreprise en 2020.
- / Le siège de *Prêt a Manger* à Londres a toutes les allures d'une start-up du digital : une cuisine ouverte offrant du café, des fruits et des snacks, une cabine téléphonique rouge pour passer ses appels personnels (Google a les mêmes dans ses bureaux de Londres), une vache en fibre de verre broutant un faux gazon dans un atrium. Sur les marches est écrit « des millions de clients en bonne santé, des milliers d'opportunités, des centaines de restaurants, une vision ».
- / Des experts indiquent que *Prêt a Manger* ainsi que d'autres chaînes de sandwiches pourraient rencontrer un certain succès dans les banlieues. En effet, plus les personnes vont travailler depuis chez elles, plus le besoin d'un endroit en dehors de la maison se fera ressentir. Cela peut être simplement pour changer d'air ou pour faire une réunion dans un lieu neutre et avec un café différent.



Répondre aux exigences de produits sains et naturels

- / La promesse de produits frais et naturels, faits à la main et non issus de fournisseurs industriels.
- / La chaîne évoque la vision de quelqu'un d'autre préparant à manger pour nous, de la même manière que nous le ferions nous-mêmes dans notre propre cuisine, à un prix raisonnable et facilement accessible au coin de la rue.
- / Le marché des produits végétaux est en plein essor depuis plusieurs années, mais à partir de 2020, l'offre d'alternatives végétales va se développer encore plus rapidement. *Pret a Manger* surfe sur cette tendance forte.
- / En 2019, *Pret a Manger* a racheté *Eat*, un concurrent de plus petite taille, afin d'accélérer sa stratégie vegan et son offre *Veggie Pret*.



S'organiser pour répondre aux besoins de livraison à domicile

- / Que ce soit en raison de budgets réduits ou simplement par manque de temps, les sorties au restaurant sont moins populaires qu'auparavant selon l'analyse de *Pret a Manger*.
- / Pour faire face à cette évolution des habitudes alimentaires, des restaurants fantômes voient le jour. Les restaurants dits « fantômes » mènent leurs activités à partir de dark kitchens : des espaces spécialement conçus pour la préparation des repas en vue de leur livraison.
- / Au départ, *Pret a Manger* ne souhaitait pas avoir recours à des entreprises tierces de livraison. L'enseigne pensait qu'il était trop risqué de mettre sa marque – qui repose fortement sur des employés très énergiques et souriants – entre les mains de livreurs potentiellement râleurs ou de mauvaise humeur. Au final, une première expérience a été réalisée avec Deliveroo. Au moment du confinement, JustEat et Uber Eats ont également été sollicités.
- / Naturellement, une forte croissance de cette activité a été observée sous l'effet du Covid. Avant celui-ci, la livraison représentait 0,2 à 0,4% du total des ventes. Aujourd'hui cette proportion atteint 5 à 6%.
- / Si cette croissance est importante, l'entreprise pense que sur le long terme, peu de personnes accepteront encore de payer 3,49€ de frais de livraison pour un sandwich jambon-fromage à 4,9 euros.
- / Selon le dirigeant de l'entreprise, 80% des livraisons ont lieu dans la soirée, laissant seulement 20% au petit déjeuner et au déjeuner, le cœur d'activité de *Pret a Manger*. L'enseigne a ainsi développé un menu pour le dîner en s'appuyant sur le modèle dark kitchen.

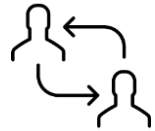


Passer les revenus de l'unité à l'abonnement

- / La chaîne lance YourPret Barista la semaine prochaine dans le cadre d'une nouvelle stratégie numérique qui, espère-t-elle, contribuera à relancer sa fortune.
- / Au Royaume-Uni, cet abonnement consiste à offrir aux clients jusqu'à cinq cafés par jour s'ils souscrivent à un service d'abonnement mensuel. La chaîne espère que le prix de 20£ sera suffisamment bas pour récupérer une partie des affaires perdues dans la pandémie.
- / Pour le tarif mensuel fixe, un client peut choisir n'importe quelle boisson «préparée par un barista», d'un latte de soja maigre à un smoothie, en utilisant son téléphone pour accéder à l'abonnement, jusqu'à cinq fois par jour, sept jours par semaine.
- / *Pret a Manger* parie que le client achètera un sandwich ou une autre nourriture avec ce café et que cela deviendra habituel.
- / En plus de séduire les gens en magasin, cela ouvre la voie à *Pret a Manger* pour offrir une gamme d'autres services via la nouvelle plate-forme numérique, lui permettant d'interagir plus personnellement avec les clients et d'adapter les services en fonction de leurs habitudes de dépenses.
- / Dans les locaux de l'entreprise, un écran plat a été installé pour comptabiliser le nombre de clients qui ont scanné le QR code pour souscrire à l'abonnement. Le jour du lancement, alors que l'objectif était de 2.000 à 3.000, 16.500 souscriptions avaient été réalisées.



Pret a manger : #DarwinInside



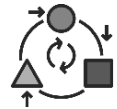
CO-CRÉATION

Impliquer fortement les salariés dans la création d'idées et laboratoires, motiver les challenges



AUDACE

La nécessité reconnue est assumée d'aller vite, d'évoluer rapidement et d'innover, de prendre des risques, reconnaître que le plus grand risque est d'attendre un hypothétique retour à la normale



ADAPTATION

Répondre et anticiper les attentes des clients avec la proximité et les exigences de santé voire de vegan, aller au-delà des quartiers d'affaires



AGILITÉ

Essayer et apprendre, multiplier les initiatives, réellement positionner le client au cœur de la réflexion, chaque offre ou service est une brique qui peut être proposée là où c'est pertinent



PRAGMATISME

Assumer le constat que les créneaux du petit déjeuner et du déjeuner ne sont plus les plus porteurs, s'inscrire dans l'évolution inéluctable du digital puis enrichir son offre de repas du soir et ses livraisons



INNOVATION

Pret a Manger déclare avoir un certain nombre d'autres innovations en cours. Il a également commencé à vendre du café de marque Pret sur Amazon.

« Ce n'est pas la plus forte ni la plus intelligente des espèces qui survivra mais celle qui sera la plus apte à changer »

Charles Darwin

#EvolutionLeadstheWorld

★ PRET A MANGER ★

Freshly prepared, good, natural food

