

Valorisation de l'AMO en restauration

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 ainsi valoriser au mieux leur patrimoine.

En ces temps de crises monétaires à répétition, face à un secteur immobilier toujours aussi exposé à la conjoncture en raison des capitaux qu'il mobilise, l'optimisation des M² occupés est plus que jamais un objectif inscrit au cœur de chaque projet. De ce point de vue, la restauration est certes perçue comme une activité de services très utile à l'entreprise qui l'héberge. Mais elle est aussi appréhendée, à juste titre, comme une activité particulièrement gourmande... en locaux 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 trois heures par jour, cinq jours par semaine seulement ?

Locaux de restauration sur ou sous-dimensionnés

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 ainsi valoriser au mieux leur patrimoine...

Les entreprises et les administrations confrontées au besoin de repenser leur



© aNdreas Schindl - Fotolia.com

restauration se doivent, le plus en amont possible, d'impliquer tous les spécialistes concernés par ce processus : conseil en restauration, bureau d'études techniques, programmeur, 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 totalement transparente par leurs donneurs d'ordre respectifs.

Combien de fois observons-nous de nos jours des locaux de restauration sur - ou sous-dimensionnés, voire inadaptés à l'offre de restauration qu'ils vont héberger ? Combien d'experts faire peu cas de l'étanchéité distinguant en temps normal et pour chaque dossier, AMO (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage) « restauration » d'une part, maîtrise d'œuvre d'autre part ?

En lien avec ce qui précède, que penser des modes de rémunération opaques qui régissent encore trop souvent ce mode de fonctionnement, déresponsabilisant les uns, alourdissant le coût final de la prestation pour les autres ? Enfin, combien de belles réalisations vieillissent-elles prématurément et ce, dès que les nouvelles installations de restauration ont été confiées à leur gestionnaire, faute de bénéficier d'un contrôle adapté, tant sur le plan technique qu'en ce qui concerne la qualité des prestations fournies ?

Il est nécessaire de suivre quelques règles de bon fonctionnement pour mettre au point puis parvenir à une cohérence d'offre « restauration », dans une dynamique partenariale gagnant-gagnant.

Circonscrire la demande et définir l'offre à déployer

Tout projet de « restauration » se doit d'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 en matière 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 tant sur un plan quantitatif que 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,...).

Les solutions alternatives pour offrir un compromis

En restauration comme dans beaucoup d'autres activités de service, 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.

A ce titre, 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 c'est aussi dès cette étape qu'il faut appréhender les futures conditions d'exploitation de l'ouvrage, celles qui vont valoriser la prestation proposée et, évidemment, celles qui vont contenir les budgets d'exploitation du futur opérateur de restauration dans des proportions raisonnables.

Une A.M.O. 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

Une délimitation claire et nette des responsabilités ou charges d'exploitation constitue les bases de la gestion future.

suffisamment ouvert à l'innovation et à la créativité des postulants dans la mesure où leurs propositions seront susceptibles d'enrichir à leur tour 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, structure inter-entreprises, propriétaire de l'immeuble,...) constitue la meilleure assise contractuelle pour pérenniser sur des bases équitables la gestion de la future exploitation.

Rémunération équitable et 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. (au sens le plus large de sa définition), force est de constater que bien souvent, les conventions régissant son mode de rémunération ne sont pas suffisamment et clairement établies... À cet effet, 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.

Une approche croisée, d'un expert en cuisines et espaces de restauration portant sur le « hard » (locaux occupés, matériels de production et de distribution, mobilier) et d'un conseil stratégique en restauration collective et commerciale sur le « soft » (dimension conceptuelle des offres, optimisation des services, éléments fiscaux et de gestion), semble essentielle pour garantir le succès puis la pérennisation de tout projet « restauration ». Elle est résumée dans le schéma ci-dessous.

● **Olivier SCHRAM**, Directeur Associé
PH Partners

