



LIVRE BLANC

# L'ESSOR DES DARK KITCHENS : LA RECETTE DU SUCCÈS

 mapal<sup>os</sup>





## Introduction

**Le concept de « dark kitchens » a émergé bien avant l'arrivée de la pandémie.**

Cependant, force est de constater que le contexte sanitaire a considérablement boosté cette tendance de consommation : en effet, en 2018, le marché de la livraison de repas représentait 7% des ventes au sein du secteur de la restauration en France. Aussi, depuis le début de la pandémie, les tendances de consommation ont considérablement évolué, avec notamment, selon l'institut d'études Food Service Vision, une augmentation de 47% du chiffre d'affaires entre 2018 et 2021 pour la livraison de plats à domicile.



**“En France, on constate une augmentation de 47% du chiffre d'affaires entre 2018 et 2021 pour la livraison de plats à domicile.”**



## QU'EST-CE QU'UNE « DARK KITCHEN » ?

**En pleine expansion, ce concept a inspiré de nombreuses marques...**

Et les opportunités sont nombreuses ! Aujourd'hui, le concept de « dark kitchen » s'est élargi à un plus grand nombre de modèles économiques : par ailleurs, ce concept est souvent confondu avec les cuisines dites « virtuelles » ou les « multi-cuisines ». Il convient, cependant, de différencier ces trois termes. Explications ci-dessous :

### LES DARK KITCHENS

Le modèle opérationnel standard d'une dark kitchen est le suivant : il s'agit d'une marque de restauration déjà existante qui loue une cuisine spécialement conçue pour la livraison, sans dispenser aucun service ou accueil proposé dans un autre établissement de la marque. La marque, déjà bien connue des consommateurs grâce à ses établissements physiques, utilise les dark kitchens comme un moyen d'optimiser les commandes de livraison en ligne. Cela se fait souvent par le biais d'agrégeurs externes, mais parfois aussi grâce à leurs propres équipes de livraison.

### LES MULTI-CUISINES

Concernant ce modèle, les aliments sont préparés pour une série de marques de restauration, à partir d'une seule et même cuisine. Certaines cuisines virtuelles commercialisent leurs marques uniquement en ligne via leur site web ou des agrégateurs externes. D'autres peuvent également disposer d'un restaurant déjà existant, mais leurs cuisines produisent également des aliments pour d'autres marques, et cela, uniquement pour la vente en ligne. A titre d'exemple, on peut citer le groupe Azzurri, qui commercialise trois marques de restaurants italiens à partir de ses sites britanniques : Coco di Mama, Ask Italian et Zizzi.

### LES CUISINES VIRTUELLES

Ces cuisines fonctionnent uniquement sur la base de livraisons, mais pour des marques qui ne sont pas vendues en restaurant physique. En d'autres termes, ces marques n'existent que virtuellement et les plats proposés ne peuvent uniquement être commandés via des plateformes de livraison en ligne.

La start-up allemande de cuisine virtuelle, eatclever, a été lancée en 2015 par trois amis qui en avaient assez de ne pas pouvoir commander de plats à emporter « healthy ». Ils ont donc décidé de le faire eux-mêmes, avec un budget très limité, mais ont rapidement attiré la curiosité de l'un de leurs principaux clients, Tarek Müller.

“Jusqu'à aujourd'hui, les restaurants fonctionnaient de manière très statique. Certains restaurants conservent parfois le même menu durant des années. Pour autant, force est de constater que les préférences des clients changent : en conséquence, de nombreux restaurants frôlent la faillite. Grâce à des processus clairs et précis, nous faisons en sorte qu'ils puissent réagir, à court terme, aux nouvelles tendances, garantissant ainsi l'utilisation complète des capacités et de l'emploi.”

**Marco Langhoff, co-fondateur eatclever**



La société a depuis connu une croissance exponentielle et compte aujourd'hui plus de 100 restaurants en Allemagne, en Autriche, en Suisse et au Royaume-Uni. Ambitieuse et animée par une vision unique, la startup a pour objectif de servir de modèle pour les futurs courants et tendances alimentaires, en s'adaptant constamment aux préférences des clients.





## DARK KITCHENS : LES PLUS ET LES MOINS

Comme la plupart des modèles économiques, les dark kitchens présentent des avantages, mais aussi des inconvénients.

### D'UN CÔTÉ :

- Les coûts d'installation de nouveaux points de vente ou de points de vente supplémentaires sont considérablement réduits par rapport aux restaurants physiques.
- Les frais de fonctionnement sont nettement inférieurs à ceux d'un restaurant traditionnel (on pense notamment aux coûts liés au personnel et aux locaux).
- Les dark kitchens diffusent votre marque de manière exponentielle et constituent un facteur de visibilité.
- Une collaboration entre votre structure et un agrégateur externe permet d'économiser sur les coûts liés au marketing, car ces derniers se basent sur un modèle de paiement à la commission.
- La demande en matière de livraison augmente.
- Le concept est, tout simplement, une preuve de faisabilité !

### D'UN AUTRE CÔTÉ :

- La longévité de la marque n'est pas garantie.
- L'impact environnemental : face à une aversion toujours plus croissante envers l'usage du « plastique » à usage unique, l'emballage doit donc être approprié. Le produit doit être conforme aux standards de la marque, sans dépasser le budget.
- Il est plus difficile, sans une interaction en face-à-face, d'exploiter les commentaires des clients. L'engouement pour les dark kitchens réside dans le fait de s'adapter rapidement aux préférences des clients : cette écoute est donc essentielle pour être à jour concernant les tendances et préférences culinaires actuelles.



“La clé du succès ?  
Savoir s'adapter rapidement  
aux demandes et  
préférences des clients.”







## LES DARK KITCHENS : LES RESTAURANTS DU FUTUR ?

Le concept de dark kitchen ne représente pas seulement une nouvelle tendance : même si la crise sanitaire a accéléré son essor, d'autres raisons participent à son succès.

Par ailleurs, il convient de souligner un comportement notable de la part des consommateurs : ces derniers ont, en effet, de plus en plus tendance à se focaliser sur le choix de leur plateforme de livraison, indépendamment de ce qu'ils commandent. Aussi, les études montrent que les consommateurs privilégient l'aspect pratique et fluide pour la prise de commande, ainsi qu'un système de paiement familier et sécurisé : ils plébiscitent une application de commande unique et simple d'utilisation, plutôt que l'usage de différentes plateformes pour choisir leur repas.



## LES DÉFIS LIÉS À L'USAGE D'AGRÉGATEURS DE LIVRAISON

La mise en place d'une dark kitchen suppose l'utilisation d'agrégateurs externes qui permettront ainsi une entrée rapide sur le marché : pour autant, ces avantages peuvent être contrebalancés par les défis suivants :

- L'économie unitaire peut paraître attrayante au premier abord : les dark kitchens n'impliquent aucuns coûts liés au personnel de service et d'accueil. Cependant, le principal défi réside dans des volumes de commande conséquents de la part des agrégateurs de livraison, avec des commissions particulièrement élevées : de quoi réduire considérablement la rentabilité d'une structure, même en vertu d'un loyer bas et d'économies réalisées sur le personnel !
- De nombreuses structures encouragent et stimulent de manière proactive les ventes directes en renforçant leur image de marque : ils transforment les commandes effectuées via les plateformes de livraison en commandes directes pour les prochaines visites et exploitent mieux les données directes. Ces structures ont le sentiment de payer sans cesse pour les mêmes clients, ce qui sur le plan commercial, paraît quelque peu absurde.
- D'autres pensent que les plateformes de livraison externes restent le canal favori des consommateurs et reconnaissent le fait que ces plateformes offrent une solution complète. Aussi, les coûts liés à la création d'une marque, au marketing direct et aux opérations de livraison, dépassent largement les coûts liés à la commission, tout en supprimant les complexités opérationnelles.
- Des différences considérables ont été observées au niveau régional, quant à la contribution positive ou négative des plateformes de livraison. La disponibilité et le coût de la main-d'œuvre ont particulièrement influencé ces disparités. Certains pensent qu'à moyen terme, les plateformes réduiront les commissions à mesure qu'ils atteindront un point de basculement en termes de rentabilité et de pénétration du marché.



## INNOVATION ET DÉTERMINATION

La pandémie a mis à rude épreuve la capacité de résistance des restaurateurs : aussi, l'innovation a été la clé de survie pour beaucoup d'entre eux. Certains, en revanche, ont pris de l'avance et ont su identifier de nouvelles opportunités, avant même qu'elles ne se présentent.



### CAS D'ETUDE D'UNE ALIMENTATION "RAPIDE ET PAS CHER" VERS UNE ALIMENTATION "RAPIDE ET SAINE"



Anton Soulier a créé l'entreprise Taster en 2017. Aujourd'hui, l'entreprise est solidement implantée, avec 52 restaurants numériques à travers le Royaume-Uni, l'Espagne et la France : l'enseigne propose plusieurs gammes de cuisine japonaise, taïwanaise, vietnamienne, coréenne, ainsi qu'A Burger, son offre de burgers à base de plantes. Anton Soulier a su identifier l'évolution des tendances des consommateurs, qui sont passés d'une alimentation rapide et bon marché à une alimentation rapide et de qualité. Après une deuxième levée de fonds, le modèle d'Anton Soulier passe à la vitesse supérieure en 2021 : une implantation sur un total de 40 villes !

"La proposition de Taster est incroyablement excitante. De la nourriture elle-même à l'emballage et à l'expérience en ligne, tout est conçu spécifiquement pour la vente à emporter, ce qui se traduit par une expérience bien supérieure et des niveaux très élevés de fidélisation."  
**Rebecca Hunt, Octopus Ventures**





## LES GRANDS ACTEURS MONDIAUX

A la fin de l'année 2020, le marché mondial de la livraison de nourriture était estimé à environ 133 milliards d'euros, avec notamment 44,5 % des revenus du marché mondial représentés par la région Asie-Pacifique.

Le marché est fragmenté, plusieurs grands acteurs se disputant la majorité des parts de marché : parmi eux, on peut citer Takeaway.com, Doordash, Deliveroo, Uber Eats, Zomato, Swiggy, Domino's Pizza, Grubhub, foodpanda et JustEat.



### CAS D'ETUDE

## DE NOUVEAUX ACTEURS S'ATTAQUENT AUX GÉANTS DU SECTEUR

Néanmoins, de nouvelles entreprises ont su identifier des alternatives au niveau local, comme, par exemple, MK Eats à Milton Keynes, au Royaume-Uni.

Alors que le confinement a donné lieu à une augmentation des services de livraison et de plats à emporter, MK Eats s'est fixé comme objectif de soutenir et promouvoir les entreprises locales à un moment où leurs clients restaient tout simplement chez eux. L'initiative fait partie d'une franchise plus large appelée Local Eats : cette franchise est devenue tellement populaire qu'elle a dépassé les "trois grands" dans les zones où elle opère, grâce à ses faibles taux de commission et à son véritable soutien envers les entreprises locales. Comme les restaurants bénéficient de marges bénéficiaires plus élevées, beaucoup d'entre eux offrent des réductions aux résidents locaux. En retour, ces derniers soutiennent les entreprises locales et bénéficient d'un plus grand choix : en effet, les grandes applications de livraison penchent davantage vers les grandes chaînes nationales, alors que les petites entreprises sont souvent découragées par des taux de commission élevés.





## CRÉATION D'UNE DARK KITCHEN : CE QU'IL FAUT PRENDRE EN COMPTE

Si les dark kitchens ont des coûts moins élevés que les restaurants physiques, il y a tout de même un certain nombre de facteurs à prendre en compte avant de se lancer :

### LES LOIS ET LA RÉGLEMENTATION

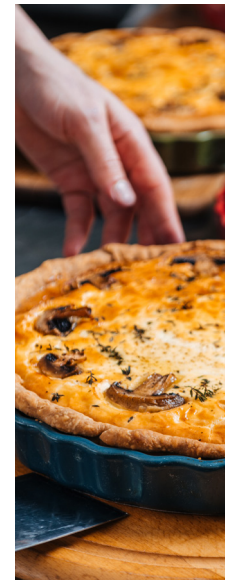
Même si les dark kitchens ne sont pas ouvertes au public, il est indispensable de se conformer à toutes les exigences réglementaires et législatives applicables aux entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration, notamment en ce qui concerne les points suivants :

- La licence de vente d'alcool (le cas échéant)
- La santé et sécurité : évaluation des risques, lois sur la santé et la sécurité au travail, etc.
- La sécurité alimentaire : nettoyage de la cuisine, température des aliments et du réfrigérateur, hygiène du personnel, qualité de l'huile, etc.
- La santé environnementale : hygiène alimentaire, stockage et gestion, état physique des locaux, élimination des déchets, etc.
- La réglementation en matière d'incendie : appareils et équipements de cuisson, formation du personnel.
- La protection des données : veillez à ce que votre entreprise soit conforme au RGPD...
- Les descriptions commerciales : l'étiquetage des produits et leur promotion doivent correspondre à ce que vous livrez.
- Les équipes : contrats de travail, formation, conditions et horaires.

Attention, cette liste n'est pas exhaustive : la mise en conformité liée à toutes ces réglementations peut s'avérer complexe. Heureusement, la technologie peut vous aider à simplifier et à rationaliser ces processus afin que vous passiez moins de temps à vous en occuper, tout en garantissant la conformité de votre entreprise.



“Au même titre que les restaurants traditionnels, les dark kitchens doivent se soumettre à la législation et à certaines contraintes.”







## L'OPTIMISATION DE VOTRE CUISINE

Les dark kitchens se basent sur un seul canal : la livraison. Cela signifie généralement que les volumes de commandes de produits alimentaires sont moins importants que dans un établissement traditionnel. Cependant, la nature de la livraison exige, dès le départ, une certaine aisance opérationnelle, ainsi qu'un concept solide :

**Les délais de production sont essentiels :**  
les agrégateurs externes suggèrent un maximum de huit minutes entre la commande et la sortie de cuisine pour obtenir un délai de livraison optimal.

**L'efficacité opérationnelle est cruciale :**  
avec des volumes réduits, des commissions de livraison et des délais de production serrés, vous devez vous assurer que votre concept est adapté et votre mode opérationnel, simple.

**Simplicité et produits complémentaires :**  
si vous envisagez une cuisine « multi-marques », privilégiez une gamme réduite, mais complémentaire de produits pouvant être manipulés par un nombre limité de chefs. De cette façon, vous réduirez le gaspillage et vous simplifierez la formation : bref, une plus grande efficacité et la garantie de produits de qualité !







## L'EMPLACEMENT ? ESSENTIEL !

**Les dark kitchens ne fondent pas leur réussite sur la fréquentation, mais sur la proximité d'un marché cible suffisamment important.**

Recherchez des zones résidentielles à forte densité avec une population d'au moins 60 000 habitants dans son rayon. Par ailleurs, limitez vos coûts en choisissant un emplacement moins cher ou moins recherché, avec des loyers moins élevés.

## UN BUDGET SUFFISANT

**Les restaurateurs traditionnels disposent déjà d'une base de clients : ils savent les identifier et les cibler.**

Cependant, les nouveaux arrivants auront besoin de plus de temps pour trouver les clés d'une gestion optimale au sein d'une dark kitchen. Il est donc essentiel d'investir judicieusement, de s'assurer que vos opérations sont aussi efficaces que possible, de planifier et de former votre équipe pour garantir un bon service, mais aussi d'éviter les sous-effectifs ou sureffectifs. Finalement, il est essentiel de calculer votre budget en tenant compte de tous ces facteurs afin de vous assurer un retour sur investissement qui équilibrera vos dépenses et vos recettes.



## CONSTITUER VOTRE ÉQUIPE

**Lorsque vous recrutez au sein d'une dark kitchen, les profils d'employés recherchés sont similaires à ceux d'un restaurant de type « fast-food ».**

Aussi, les sites de petite taille nécessiteront des équipes plus restreintes, qui ne pourront pas toujours bénéficier de la présence d'un manager expérimenté. Les délais d'exécution rapides peuvent conduire à des situations stressantes : tous ces facteurs combinés peuvent entraîner une forte rotation du personnel.

Une formation solide et un renforcement proactif de la culture de votre entreprise peut vous aider à surmonter ces difficultés. La meilleure façon d'y parvenir, surtout si vous n'êtes pas en mesure de le faire sur place, c'est, bien sûr, de tirer parti du digital pour améliorer l'engagement, les performances et le bien-être des employés.

Flow Learning rend la formation simple et attrayante pour les employés, grâce à des modules intuitifs, au format réduit et accessibles n'importe où. Rapides et faciles à utiliser, ses ressources d'apprentissage garantissent une formation conforme aux normes de votre marque et assurent le maintien de la culture d'entreprise tout au long de ce processus.

L'une des principales causes de stress pour les employés ? L'instabilité financière, qui résulte souvent de dépenses imprévisibles (machine à laver, voiture en panne, etc.). Aujourd'hui, vous pouvez atténuer considérablement ces désagréments et améliorer leur bien-être financier en leur permettant d'accéder à leur salaire accumulé bien avant le jour de paie. Workforce by MAPAL, par exemple, s'est récemment associé à Hastee pour permettre aux entreprises de proposer cette option à leurs équipes. Elle est intégrée à l'application Workforce : ainsi, les équipes et les employés peuvent demander une avance sur leur salaire dès qu'ils en ont besoin, sans coût supplémentaire ni paperasse pour l'employeur.

[Pour en savoir plus, cliquez ici.](#)





## PERSPECTIVES FUTURES : LA BULLE VA-T-ELLE ÉCLATER ?

**Les dark kitchens se multiplient depuis des années, et cela, particulièrement depuis la pandémie.**

À première vue, elles présentent une solution simple et innovante permettant aux restaurants de diversifier leur activité par le biais de la livraison, sans la gestion d'une activité sur place.

Pour autant, cela ne signifie pas que les dark kitchens sont exemptes de défauts. Des inquiétudes émergent quant à la santé mentale du personnel confiné dans des cuisines isolées, ou quant à la possibilité que ce modèle commercial ne finisse par concurrencer les restaurants locaux traditionnels.

Par ailleurs, les restaurants traditionnels qui proposent la livraison via des agrégateurs externes ont de plus en plus de mal à proposer des menus rentables. Les frais de commission des plateformes de livraison obligent les restaurants à augmenter leur marge sur les repas commandés sur les applications. Ces frais s'ajoutent aux suppléments que les clients doivent payer.

Par conséquent, les cuisines virtuelles ont moins de frais généraux et peuvent facturer des prix bas pour les repas livrés via ces applications. Aussi, de nombreux restaurants finissent par délaisser ces plateformes externes et investissent dans leurs propres équipes de livraison ou dans des systèmes de commande exclusifs.



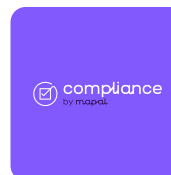
En conclusion, il ne fait aucun doute que les cuisines virtuelles ont encore de beaux jours devant elles : les attentes des clients et la pénurie de main-d'œuvre nous montrent à quel point ce modèle économique est efficace. Aussi, il semble évident que la technologie jouera un rôle crucial dans l'avenir du marché de la livraison de plats.



## DARK KITCHENS : QUELS OUTILS DIGITAUX POUR L'OPTIMISATION DE VOS OPÉRATIONS ?

MAPAL OS propose, par exemple, une suite complète de logiciels de gestion pour vous accompagner dans la mise en conformité de votre activité et garantir une formation adéquate pour vos équipes.

Pour en savoir plus sur ces applications et bien d'autres solutions MAPAL, consultez notre site : <https://mapal-os.com/fr/solutions>



**Compliance by MAPAL** numérise toutes vos checklists et procédures de sécurité alimentaire, vous aidant, vous et votre personnel, à respecter les nombreuses exigences du quotidien. Les membres d'équipes peuvent accéder, via leur mobile, aux checklists, ce qui permet de gagner du temps et d'assurer la conformité de votre activité.



**Easily f&b** ne se contente pas seulement d'optimiser vos coûts et d'assurer votre mise en conformité en numérisant vos recettes et vos stocks ou en assurant la gestion de vos déchets : en effet, vous n'aurez plus besoin de passer des heures à passer des commandes pour compléter vos stocks. Une fois vos recettes et vos stocks numérisés, Easily f&b le fera pour vous à chaque fois que vous vendrez un repas et inclura automatiquement tous les ingrédients nécessaires à la prochaine commande !



**Workforce** vous aidera à gérer votre équipe, à améliorer la communication, à élaborer des plannings et à contrôler les heures de travail, tout en évitant les heures supplémentaires excessives. Vous pourrez également améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de vos employés : ces derniers pourront soumettre, via leur téléphone portable, leurs préférences en matière d'horaires, effectuer des demandes de congés et accéder à leur planning.



**VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?**

---



[www.mapal-os.com/fr/](http://www.mapal-os.com/fr/)