

«Dans la restauration de collectivités, on additionne les centimes»

Nourriture La Fondation DSR a cédé il y a six mois ses activités liées aux métiers de bouche à Eldora. Son directeur général, Andrew Gordon, analyse les modifications d'un secteur dans lequel les marges fondent.

Frédéric Vormus

frederic.vormus@lematin.ch

Chaque jour, des milliers de Romands mangent dans l'un des 300 restaurants de collectivités gérés par Eldora. Andrew Gordon dirige ce groupe affichant 300 millions de chiffre d'affaires depuis dix ans. Face aux changements d'habitudes alimentaires et de conditions du marché, il a dû s'adapter.

Pourquoi le 1er janvier 2015, avez-vous décidé de sortir de la Fondation DSR les activités liées à la restauration de collectivités?

Nous avons une structure de gouvernance inadaptée à la réalité économique d'une activité de restauration de collectivités de grande envergure. En plus d'une image fortement associée au passé, - la fondation est présente depuis plus de 95 ans en Suisse -, il existait surtout un problème de gouvernance. Le Conseil de fondation se retrouvait à devoir diriger un groupe générant 300 millions de francs de chiffre d'affaires. Or dans ce type de structure, les compétences requises pour fixer une stratégie d'entreprise existent peu. Un conseil d'administration d'une société de capitaux est généralement mieux adapté au monde des affaires.

Qui a décidé de cette sortie?

J'ai été le déclencheur du processus en 2012. Il y avait des signes du marché pour m'en convaincre et convaincre le Conseil de fondation du bien-fondé de la démarche. Je reste persuadé que ce genre de mutation doit intervenir quand la situation est favorable. Pas en pleine tempête. Après 10 ans de croissance à deux chiffres, c'était le bon moment. Je constatais depuis plusieurs années un écart croissant entre les considérations sociales et les impératifs économiques. Typiquement, il est louable de vouloir être très social envers son personnel, mais cette aspiration a bien évidemment une répercussion sur le coût de notre service. Plus les employés sont chers, moins l'entreprise est compétitive. Il devenait difficile de se battre à armes égales contre la forte concurrence.

«En Suisse, le secteur de la santé est encore très hermétique, car il n'y a pas de réelle volonté politique de l'ouvrir»

Andrew Gordon,
directeur général d'Eldora

Comment faites-vous par rapport à vos concurrents en ayant toujours la main-d'œuvre la mieux payée du secteur?

Le marché de la restauration de collectivités se scinde en deux. Il y a deux grands axes qui émergent. Celui qui consiste, pour certains prestataires, à avoir une démarche globale. Dans une région donnée, ils font une planification des menus qu'ils imposent à l'ensemble de leurs clients. Les achats s'effectuent à l'échelle nationale et les marges sont réalisées en pratiquant des économies d'échelle. Ils imposent à leurs clients des solutions clés en main. Mais le marché suisse est encore très acquis à l'idée d'offrir des solutions dites «sur mesure». Ces prestataires, dont nous comptons, s'adaptent complètement aux demandes et aux attentes du client. Ce dernier est généralement prêt à payer le juste prix pour une prestation personnalisée. C'est pourquoi nous ne répondons pas à certains appels. Nous n'avons simplement pas le modèle d'affaires adapté.

Cela veut dire que vous êtes beaucoup plus cher que vos concurrents?



Pour Andrew Gordon, la restauration de collectivités «est un métier compliqué qui nécessite une gestion très prudente». Yvain Genevay

Il est difficile de parler de prix chez nous. Nous ne sommes pas formatés pour proposer des solutions globales, bon marché. Nos employés sont très certainement les mieux payés de la branche et nous n'achetons pas nos produits à l'échelle nationale. J'ai 300 fournisseurs régionaux, répartis dans tous les cantons où nous exerçons notre métier de restaurateur. Certains de nos concurrents en ont moins d'une centaine et obtiennent donc de bien meilleurs prix, mais n'ont pas, par conséquent, de considérations régionales. Les menus sont planifiés longtemps à l'avance permettant ainsi de négocier des conditions exceptionnelles pour l'achat des marchandises. Il est très difficile pour nous de faire des économies d'échelle. Par contre nous répondons parfaitement aux attentes des clients qui veulent encore décider le concept exploitation de leur restaurant.

Alors pourquoi y a-t-il autant de concurrence, si c'est si compliqué?

Vous trouvez? La restauration sous-traitée pèse plus d'un milliard en Suisse et il y a cinq gros acteurs et quelques plus petits. Aujourd'hui la barrière à l'entrée est très élevée et empêche la venue de nouveaux concurrents. Auparavant, vous sortiez d'une école hôtelière et vous pouviez vous lancer dans ce secteur; les investissements requis étaient très faibles. Vous facturiez l'ensemble de vos charges et demandiez encore des honoraires de gestion. Aujourd'hui le marché a radicalement changé. Désormais, le restaurateur est sollicité pour assumer certains investissements inhérents aux infrastructures de ses clients. Il doit assumer de nouvelles charges, ce qui explique que les marges fondent comme neige au soleil. On est passé d'un marché «vendeur» à celui «d'acheteur». Les acteurs ont envie de gagner des parts de marché

en Suisse et font beaucoup de concessions. Mais à trop vouloir en faire, on peut se brûler les doigts...

C'est ce qui vous a poussé à diversifier Eldora?

Eldora SA est l'entité juridique du groupe qui pèse le plus. Elle représente 80% de notre chiffre d'affaires, soit environ 240 millions. Mais elle affiche la moins bonne rentabilité de notre groupe. La restauration de collectivités est un métier dans lequel on additionne des centimes toute la journée pour espérer avoir un franc le soir. C'est un métier compliqué qui nécessite une gestion très prudente. C'est pourquoi nous avons développé des activités dans d'autres secteurs de la restauration, qui représentent 20% de notre chiffre d'affaires. Je me suis toujours dit qu'on n'atteindrait jamais une rentabilité suffisante en se cantonnant exclusivement à la restauration de collectivités. Nous avons également créé des sociétés actives dans des domaines connexes.

Ces activités pourraient-elles dépasser celles de la restauration collective?

Non. La restauration de collectivités restera toujours notre principal domaine de compétences et le secteur dans lequel nous concentrons nos efforts de croissance.

Existe-t-il encore de nouveaux marchés pour la restauration de collectivités?

En Suisse, le secteur de la santé est encore très hermétique car il n'y a pas de réelle volonté politique de l'ouvrir. Traditionnellement, le service de restauration d'un hôpital représente une part très peu significative de ses coûts de fonctionnement. Aussi, les responsables de ce secteur ne veulent pas créer de remous en sous-traitant cette activité, compte tenu de sa faible incidence. La bonne

En dates

1967

Naissance

Il naît le 5 mars à Genève de parents écossais. Il est élevé dans les valeurs britanniques.

1993

Ecole hôtelière

Il sort diplômé de l'Ecole hôtelière de Lausanne.

2001

DSR

Il rejoint la société en tant que directeur marketing.

2005

Direction générale

Il est nommé directeur général du groupe DSR et développe les activités du groupe.

2015

Eldora

Les activités de restauration collective de DSR sont transférées à Eldora SA.

nouvelle pour nous, ce sont les nombreux EMS de Suisse dans lesquels nous sommes les seuls acteurs présents. Nous exploitons le service de restauration d'une soixantaine en Suisse romande. Dans ce secteur les responsables sont généralement plus acquis à l'idée d'une sous-traitance. Depuis 30 ans nous avons acquis et développé un savoir-faire unique en Suisse, que nous envie l'ensemble de nos concurrents.

Comment?

Actuellement, les résidents sont très âgés en EMS, certains souffrant de démence due à la maladie d'Alzheimer. Ces personnes nécessitent une prise en charge particulière quant à leur alimentation. Très souvent, elles ne savent souvent plus se servir de couverts. Eldora a développé une approche baptisée «textures modifiées» qui leur permet de consommer des mets savoureux, offrant formes et couleurs. Notre solution leur permet de manger dans des conditions dignes et de ne pas avoir à se nourrir systématiquement de préparations mixées. Nous comptons donc beaucoup sur ce secteur qui recèle un important potentiel de croissance.

Y en a-t-il d'autres?

Le secteur de l'enseignement est également très intéressant. Dans le domaine de l'enseignement post-obligatoire, nous avons développé une carte de paiement pour les élèves que les parents chargent depuis leur domicile. Au lieu de donner du cash à leurs enfants, les parents ont dorénavant la garantie que leur enfant ira consommer un repas équilibré dans le restaurant de son école. Ce secteur de la restauration était chroniquement déficitaire mais grâce à notre solution informatique, nous avons enfin réussi à en faire une activité rentable. ●