

Les intérêts et les challenges associés au développement des Dark Kitchen dans les réseaux de restauration

Méthodologie : Étude qualitative réalisée à partir de 10 entretiens semi-directifs
4 franchiseurs de Dark Kitchen

4 franchiseurs sans Dark Kitchen
2 franchisés de Dark Kitchen
10h02 d'heures d'entretien

FRANCHISEURS DARK KITCHEN

Intérêts et motivations de ce développement en Dark Kitchen

Emergence des Dark Kitchen

- Crise sanitaire de la Covid 19
- Nouvelles habitudes de consommation
- Accélération de la digitalisation
- Développement agrégateurs de livraison
- Manque de salariés qualifiés

" La Covid évidemment oui ! Et il y a une nouvelle tendance de consommation des clients qui sont maintenant hyperconnectés. Ils sont vraiment beaucoup derrière les écrans et ils ont pris l'habitude de se faire livrer, même maintenant en télétravail. "

Avantages concurrentiels

- Coût inférieur
- Développement plus rapide
- Accompagnement des plateformes
- Démarcation de la concurrence
- Personnalisation de l'offre
- Emprunt plus facile à obtenir

Développement favorisé

- Réduit l'investissement total
 - Moins de salariés
 - Moins de matériels
- Facilite l'obtention d'emprunt

Si le franchisé a déjà un point de vente physique en parallèle :

- Mutualisation des coûts
- Chiffre d'affaires supplémentaire
- Augmentation de la taille de l'offre

Si possibilité de Take Away :

- Implantation centre-ville
- Implantation zone d'activités

Si la Dark kitchen ne fait que de la livraison :

- Centre-ville

" Tout restera lié à l'économie, je pense, il y a effectivement l'intérêt économique de mutualiser ses frais, de réduire son investissement. "

Obstacles rencontrés lors du développement en Dark Kitchen

Il y a une grande dépendance envers les agrégateurs. Malgré les négociations qui peuvent se faire avec les agrégateurs de livraison, les taux de commission peuvent aller jusqu'à 30% sans négociation en amont : plus on est connu et plus le chiffre augmente, moins le taux de commission sera élevé.

" Tout dépend du chiffre d'affaires, ça reste quand même une entreprise donc si vous lui rapportez de l'argent, ils sont prêts à négocier. Et plus il y a de chiffres, plus il y a de lieux, plus c'est simple de négocier. "

Expérience client

- Expérience client moindre suite à la digitalisation
- Temps de livraison long
- Qualité produits dégradée à l'arrivée

L'expérience client joue un rôle clé dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Mais en livraison, c'est n'est pas toujours simple avec la totale digitalisation.

" Il faut un truc plus poussé, c'est clair. Tu n'as pas le choix, car ça ne passe que par le digital. Donc tu es obligé de bombarder beaucoup plus qu'un restaurant physique. "

Agrégateurs de livraison

- Dépendance des Dark Kitchen
- Dépendance des livreurs, peut affecter l'expérience client
- Commissions élevées
- Concurrence élevée

Image de marque

- Fragile
- Peu de contact
- Interlocuteur n'appartenant pas à la marque

Avoir un restaurant physique supplémentaire permettrait de créer une véritable expérience client (accueil, sourire, contact humain...). Ainsi, de rassurer les clients lors de leurs commandes.

" Vous avez passé une mauvaise expérience en livraison ? Venez directement au restaurant et vous allez voir que ce n'est pas de notre faute. "

Besoin d'un restaurant physique

- Difficile de se faire connaître sans un restaurant physique
- Plus fort à deux
- Expérience client possible
- Clients rassurés
- Image de marque plus importante

Conseils des interviewés pour un meilleur développement

- Étudier les produits et packaging afin d'éviter la nourriture froide et renversée, car tous les produits ne sont pas livrables.
- Maximiser la personnalisation des offres, pour acquérir et fidéliser les clients : personnalisation des commandes, packaging original... Le but est de faire vivre une expérience client à distance.
- Négocier et entretenir la relation avec les agrégateurs de livraison, et/ou avoir un partenaire exclusif afin de bénéficier des commissions plus basses (pouvant aller de 30% à 25%).
- Savoir se démarquer grâce aux réseaux sociaux et sur les agrégateurs de livraison, en faisant des bogos puis en mettant des photos de qualité pour améliorer la visibilité et d'attirer davantage de clients.
- Avoir sa propre plateforme de livraison pour les réseaux de Dark Kitchen n'est pas à privilégier. Au contraire, cela serait un inconvénient pour le réseau.

FRANCHISEURS SANS DARK KITCHEN

Intérêts et motivations de ce développement en Dark Kitchen

Emergence des Dark Kitchen

- Crise sanitaire de la Covid 19
- Nouvelle tendance de consommation
- Clientèle différente des restaurants physiques

" Pour savoir, on a réussi à très bien s'en sortir face à la crise Covid. Il y a eu une évolution de la livraison. Donc Deliveroo, Just Eat et UberEats, nous ont vraiment aidées à garder notre chiffre d'affaires. "

Il y a une facilité de développement pour un réseau de Dark Kitchen. L'investissement total est moins élevé qu'un point de vente physique. Il y a besoin de moins de matériels et de masses salariales. Le coût du local est aussi moins important, car ce n'est pas un emplacement n°1.

" Je pense que si on fonctionne avec les livreurs UberEats et Deliveroo ils sont en général, je crois que c'est deux kilomètres cinq en livraison. Donc l'idée c'était d'être un peu central dans la ville, afin de toucher un maximum de population. "

" L'avantage, en tout cas, c'est la limitation des coûts. "

Avantages concurrentiels

- Image de marque plus accrue
- Visibilité plus accrue
- Démarcation des concurrents

" L'avantage, c'est que tout le monde commande sur cette plateforme-là, il y a une visibilité énorme. "

Dark Kitchen VS Restaurant physique

- Meilleurs retours-clients
- Livraison plus rapide & meilleure qualité à l'arrivée
- Expérience client plus accrue
- Personnalisation plus accrue : menu & relationnel

Avoir des Dark Kitchen & des points de vente physiques

Obstacles rencontrés lors du développement en Dark Kitchen

" Le premier c'est le référencement. Le problème c'est que si demain, tu lances une marque de burgers, tu vas devoir exister parmi les 599 marques de burgers ce qui est très dur. [...] Et il va falloir faire ce qu'on appelle les bogos, [...] pour remonter le plus haut possible. Donc le premier obstacle il est-là. Apparaître dans les dix premiers parce que l'on sait très bien que le choix se fait dans les deux premières minutes maximum. "

Uber Eats

deliveroo

JUST EAT

La relation est jugée de non gagnant-gagnant selon deux de nos interviewés.

Expérience client

- Manque de contact humain
- Difficile d'accroître en notoriété
- Manque de visibilité & fidélité

L'image de marque serait pour un réseau de Dark Kitchen davantage importantes, car c'est le seul moyen de représenter leur marque.

" L'image de marque, elle se construit comme ça, et c'est pour ça que j'ai du mal à me dire que juste via la Dark Kitchen tu peux réussir à la construire, mais ça existe peut-être. "

Parties prenantes

- Banques : Obtention emprunt
 - Concept de l'ombre

" Quand tu dis à un banquier que tu n'as pas de restaurant, mais que l'on a fait une marque de restauration virtuelle, je pense que oui, ça peut être réticent pour certaines banques, même beaucoup. "

UNIVERSITÉ DE
RENNES 1

RENNES
CENTRE DES RESEAUX
ET DU COMMERCE EN RESEAU

IGRIAE

RENNES
CENTRE DES RESEAUX
ET DU COMMERCE EN RESEAU

FONDATION
IGR-IAE

Master Marketing et Vente - Franchise & Commerce en Réseau

Projet coordonné par Dr. Rozenn Perrigot

Solène Le Mentec - Emma Roptin

Revue de presse > Guide d'entretien > Entretiens > Retranscriptions et Analyses > Bilan

FRANCHISÉS & LICENCIÉS DE DARK KITCHEN

Intérêts et motivations de ce développement en Dark Kitchen

Intérêts financiers

- Investissement moindre :
 - Moins de salariés
 - Moins de matériels

Pas de salle de réception

" Déjà premièrement ça coûte beaucoup moins cher d'ouvrir une Dark Kitchen que d'ouvrir un restaurant. En tout cas, pour les petites Dark Kitchen, ça coûte beaucoup moins cher, c'est beaucoup plus accessible. [...] C'est que tu as besoin de moins de personnels, pas de personnel en salle, donc c'est juste la gestion d'une cuisine. "

Le modèle de Dark Kitchen en franchise est reconnu par nos interviewés comme étant plus facile à gérer.

" Mais sur la préparation je pense que quand tu commandes dans un restaurant qui est bondé en service du soir, tu réalises beaucoup moins rapidement que si tu avais une Dark Kitchen. C'est plutôt ça. Nous la commande, on la prépare, et on la met dans un sac. Et ensuite le livreur il vient la chercher. "

Gestion facilitée

- Franchise :
 - Packaging référencés
 - Fournisseurs référencés
 - Accès plateformes de livraison
- Moins de salariés

Meilleure expérience client

- Meilleurs retours clients : notes agrégateurs
- Davantage de personnalisations : menu ou relationnel
- Temps de livraison plus rapide

L'expérience client serait meilleure pour les Dark Kitchen. Selon eux, cela est grandement dû à la personnalisation accrue.

" La rapidité, le packaging et je pense aussi l'expérience client car, justement on essaye de proposer des choses pour que le client il soit au maximum satisfait. "

Obstacles rencontrés lors du développement en Dark Kitchen

Nous avons pu constater que les difficultés que rencontraient nos interviewés étaient davantage reliées au secteur de la restauration en général.

" Les difficultés que j'ai rencontrées, je dirais que c'est surtout liées à la restauration en général plutôt qu'à la Dark Kitchen. On va dire que ça va être le personnel, on va dire que c'est sûr que travailler dans une Dark Kitchen, entre guillemet, c'est assez particulier parce que tu n'as pas de contacts clients. "

Difficultés liées à la restauration

- Difficultés liées à la restauration :
 - Recherche du local
 - Manque de salariés

Un des obstacles rencontré est la visibilité. Ils ont souvent un local en centre-ville avec une façade cachée, donc c'est difficile de se faire connaître du public et de créer une image de marque.

" Je dirais que quand on est que sur les plateformes c'est compliqué de se faire connaître ailleurs, sauf à avoir un local en centre-ville. Avec une devanture, avec les noms. Parce que c'est vrai que c'est comme ça aussi que les gens ils te connaissent. Quand tu n'es que virtuel c'est compliqué. "

Visibilité

- Pas de façade = pas de visibilité
- Difficile de se faire connaître du public & de créer une image de marque

La qualification de la relation " gagnant-gagnant " est ainsi mitigée.

" Mais ce qui te prend le plus d'argent quasiment ce sont les plateformes. Elles te prennent un gros pourcentage, mais c'est le modèle qui demande ça. "

" Avec les taux de commissions actuels, ce n'est pas un gagnant-gagnant. Il faut bien qu'ils se rémunèrent, mais c'est quand même très élevé. Mais si le taux était un peu inférieur, ça serait gagnant-gagnant. Ça serait mieux optimisé de chaque côté. "

Dépendance agrégateurs

- Monopole sur le marché
- Commissions élevées
- Dépendance aux livreurs
- Absence de contrôle sur les livreurs
- Impact sur l'expérience client
- Impact sur l'image de marque

Qu'est-ce qu'une Dark Kitchen ?

Une Dark Kitchen désigne un restaurant virtuel. Elle est aussi souvent appelée " cuisine fantôme ". C'est un restaurant n'existant que grâce au digital. C'est-à-dire qu'il n'accueille pas de client et n'est présent que sur les agrégateurs de livraison. On peut les désigner comme des restaurants-laboratoires. Ce type de restaurant ne fait que de la vente à emporter ou de la vente à distance.

