

Dark kitchen : l'immobilier réel au profit de la restauration virtuelle



WRITTEN BY

Sébastien Bridet

Investment Analyst
Keys Asset Management

Curiosity is Keys est le véhicule de R&D de Keys AM, dédié à l'exploration des modes de vie immobiliers futurs.



Photo de Unsplash : libre de droit et de référence

Chaque année la livraison de repas s'accroît. Séduits par la multiplication de l'offre en ligne et la simplicité, les clients, le plus souvent urbains, poussent ainsi les restaurateurs à s'adapter.

Pour fidéliser ou capter une clientèle devenue plus volage, très exigeante sur les délais et toujours critique sur la qualité, start-ups ou plateformes à succès mettent à leur disposition un nouveau type d'espace : les dark kitchens. Des m² pensés exclusivement pour concocter et expédier les commandes des collaborateurs, amis ou familles qui souhaitent ravir leurs papilles sans avoir à bouger. Parmi cette nouvelle offre alliant immobilier « de l'ombre » et services numériques, bien des modèles émergent. Quelles sont leurs différences ? Leurs bénéfices ? Et, in fine, lesquels resteront ? Éléments de réponse.

Non, les fins gourmets et gourmands ne boudent pas les salles de restaurants. Mais ceux-là et d'autres, débordés de travail, fatigués de leur journée ou peu enclins à cuisiner maison, se laissent aussi, et de plus en plus, séduire par la livraison de repas. Cela n'a pas manqué de résonner dans l'esprit des sociétés et entrepreneurs rompus au numérique. Les plateformes de commande et de livraison de plats préparés ont ainsi émergé, multipliant encore l'offre culinaire en ligne tout en facilitant la logistique (validation, paiement et déplacement) pour les clients. Résultat, en 2017, Deliveroo, Uber Eats, Glovo & Co réunissaient quelques 37 millions d'utilisateurs, et devraient en compter plus de 86 millions en 2024 selon Statista.

Pour les restaurants, la belle affaire ?

Oui et non. Certains proposaient déjà la commande à distance et/ou la livraison avant l'arrivée des plateformes. Mais quand ils ont misé sur leur potentiel commercial – être visibles de plus de clients – leur organisation a pu s'avérer limitée. Et que dire des restaurateurs entrés sur le segment grâce à la simplicité de service offerte par les plateformes ! La grande majorité des tables, du gastro au bistro, est en effet prévue pour accueillir la clientèle le temps d'un repas. Or en ajoutant la livraison de plats à leurs impératifs quotidien, beaucoup « ont simplement empilé les activités. Ce qui peut avoir des effets néfastes pour tout le monde, soulignent Rui Bento et Nuno Rodriguez, fondateurs de KITCH. Car les livraisons clients peuvent pâtir d'une mauvaise adaptation : la nourriture n'a pas été conçue ni correctement emballée pour voyager à l'arrière d'un scooter, et la logistique parfois compliquée du restaurant peut prolonger les délais de livraison. Quant aux clients des restaurants, ils voient leur expérience culinaire abîmée par l'intrusion constante de coursiers entrant et sortant de la salle ».

Faire face à ces deux réalités n'a donc rien de simple et peut, contrairement aux attentes initiales des restaurateurs comme des consommateurs, nuire aux deux publics. Outre le dérangement occasionné pour les clients en salle, l'autre des principales raisons vient du fait que les cuisines ne sont pas extensibles à l'envi. Il faudrait donc agrandir ? C'est complexe. « La capacité de croissance et d'expansion d'un restaurateur est un processus long et requiert un capital important. Les freins à l'ouverture d'un nouveau point de vente sont nombreux (autorisations administratives, recrutements, prise à bail de nouveaux locaux, investissement en équipements demandant des capitaux importants) et découragent les volontés de croissance des restaurateurs », rappelle Sébastien Bridet, Assistant Fund Manager chez Keys Asset Management.

Autant d'inconvénients et de freins qui ont incité des acteurs à remettre en question le principe même de restaurant en supprimant la salle de restaurant pour ne répondre qu'aux commandes en ligne. C'est ainsi qu'est né, il y a moins de trois ans, le concept de Dark Kitchen.

Pas de tables, pas de serveurs, mais quoi alors ?

Et de ce concept sont depuis nées des milliers de cuisines fantômes de San Francisco à Berlin, en passant par Londres, Paris, Madrid ou Lisbonne. Mais « sous la bannière *«Dark Kitchen»*, on trouve un éventail de business. Tout d'abord le modèle de Kitchn'Box, qui loue des cuisines à des entreprises alimentaires. Deuxièmement, des plateformes de livraison telles que Glovo, qui loue des espaces de cuisine à la carte auprès d'aménageurs de cuisines professionnelles tels que Cooccio à Barcelone, avant de les sous-louer à des entreprises alimentaires sur sa plateforme. Enfin, les enfants les plus cool du quartier sont les start-ups de restaurants virtuels qui conçoivent des marques de restauration uniquement pour la livraison à l'image de Taster, Keatz et Honest Food », écrivent des auteurs de Sifted dans le rapport 2020 « The future of on-demand food delivery ».

Le premier s'apparente donc à une sorte de « *WeWork pour cuisines* ». Dans ce cas, des start-up acquièrent ou louent un espace immobilier sur le long terme et y aménagent des cuisines avec un équipement dernier cri et souvent numérisé. Elles peuvent ensuite proposer à un restaurateur de louer la cuisine de manière flexible, sur quelques heures (pour répondre à une commande exceptionnelle par exemple) ou sur plusieurs mois. Elles peuvent aussi proposer des services supplémentaires pour accéder à des technologies de traitement des commandes, d'analyse des données ou encore de réduction des déchets. Et peuvent enfin coordonner la préparation avec les services de livraison.



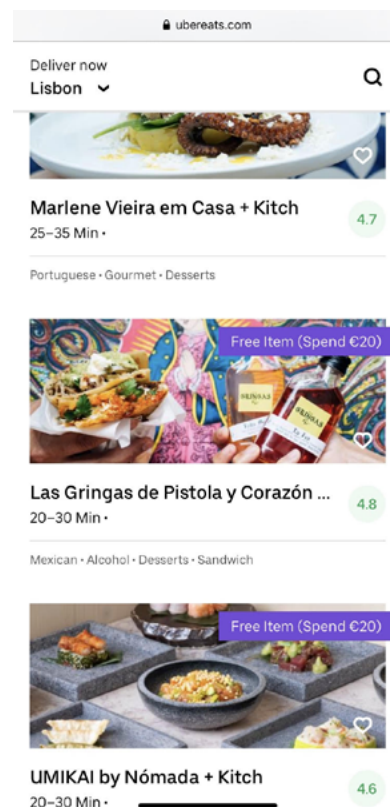
Cooccio - Source: Cooccio

Nouveau venu sur le marché, à Lisbonne, KITCH ambitionne ainsi de créer « *la cuisine numérique de la ville* », une cuisine ou un réseau de cuisines, abritant les restaurants les plus courus et les chefs les plus créatifs de la ville, pour la livraison. « *Nous le faisons en leur fournissant l'infrastructure, les outils et la technologie pour offrir une expérience de livraison appropriée qui n'affecte pas leurs opérations régulières. Cela signifie créer des espaces qui deviennent de grands environnements de travail. Cela tient en partie à l'emplacement et à l'impact de sa conception sur la façon dont tout le monde se sent. L'équipement et les spécifications de chaque cuisine comptent ici. Et un partenariat avec les principales applications de livraison de nourriture, telles que Uber Eats, qui ont des bases de clients importantes et des opérations logistiques bien huilées, peuvent nous aider à mieux atteindre ces objectifs primordiaux* », racontent en détail ses fondateurs.

Si Uber Eats, justement, a choisi de travailler en direct avec des restaurateurs ou en lien avec des Dark Kitchen, d'autres plateformes ont lancé leurs propres entités fantômes. C'est le cas de Deliveroo avec « Editions » ou de Glovo. Le premier et géant de la livraison comptait ainsi 21 sites fin 2019, dont 16 au Royaume-Uni, pour un total de 140 restaurants individuels. Problème ici : les utilisateurs des locaux sont contraints de vendre en ligne via Deliveroo uniquement en échange de toute sa logistique (cuisine équipée, logiciel de commande, coursiers et li-

vraison). Et la commission peut être salée : jusqu'à 40 % du revenu généré par le restaurateur.

Enfin, le concept de Dark Kitchen attise l'innovation du grand monde de l'alimentaire. Certains imaginent donc créer un réseau de restaurants complètement virtuels, à l'image des pure players du web. Ici la cuisine de l'ombre est donc un moyen économique pour concevoir de nouvelles recettes et de nouvelles approches gastronomiques. Mais comme l'explique, dans le rapport de Sifted, Paul Gebhardt, cofondateur de Keatz, qui a conçu six marques à emporter spécifiquement pour la livraison, « *la création de marques est un défi. C'est plus un art qu'une pure science* », car il est impossible de compter sur les clients « promeneurs » qui se laissent happés dans la rue par un menu alléchant. « *La vitrine est le plus grand espace publicitaire* », juge-il, et « *nous devons investir beaucoup plus dans les médias sociaux, le bouche-à-oreille et le marketing numérique que lorsqu'il y a un intérieur et un service agréables.* »



Sélection de restaurants du réseau de cuisine Kitch accessibles par l'application Uber Eats. Source: Uber Eats



Deliveroo Edition Singapore - Source - Guide Michelin

Entre parking et pied-à-terre touristique : trouver le bon immobilier

Cette réflexion questionne d'ailleurs un point central que la notion de « Dark » ou « Fantôme » a parfois fait oublier, à savoir le choix du lieu pour établir ces cuisines de l'ombre. La

réalité en a rattrapé certains. Des critiques ont ainsi grandi de la part de personnels opérant dans les Dark Kitchen situées dans des locaux sombres, mal isolés, voire étroits ou souffrant d'une maintenance au rabais.

« C'est aussi la raison pour laquelle nous n'aimons pas parler de Dark Kitchen, insistent les fondateurs de KITCH. Personne ne veut travailler dans des endroits inconfortables ou mal entretenus. La restauration ne fait pas exception. Nous travaillons dur pour créer des espaces qui deviennent des environnement de travail épanouissants, avec un code de conduite strict, où les chefs et autres cuisiniers peuvent produire les meilleures plats. Oui, les parkings sous-utilisés ou autres sous-sols promettent des loyers moins élevés, mais nous pensons que ces espaces sont un mauvais pari à long terme, ajoutent-ils. Parce qu'on veut que le personnel en cuisine livre son meilleur potentiel et que nos espaces génèrent des taux de rétention élevés ».

Outre l'espace, l'emplacement lui-même ne peut échapper à certaines règles. Certes, contrairement aux restaurants qui accueillent des clients au comptoir ou attablés, une Dark Kitchen n'a nul besoin d'être installée dans une rue piétonne ou un quartier fréquenté, touristique. Néanmoins pour optimiser le temps de livraison, mais aussi bénéficier d'une certaine visibilité, il doit être réfléchi. *« Les cuisines de « livraison » s'adressent généralement à des personnes qui sont au bureau ou à leur domicile. Par conséquent, cela joue pour qu'elles soient situées suffisamment près du plus grand nombre de clients cibles possibles, tout en évitant les loyers premium des rues principales »,* estiment Rui Bento et Nuno Rodriguez.

A cet égard, Alexandre Dewez, VC Analyst chez Idinvest Partners, pense que *« la gestion des cuisines fantômes reste une affaire ville*

par ville. Il faut du temps et des capitaux pour ouvrir une nouvelle ville et il est difficile de pouvoir construire la chaîne d'approvisionnement pour obtenir exactement le même goût dans de nombreuses villes différentes. Le franchisage semble être le meilleur moyen de se développer rapidement dans le monde entier, mais les start-ups pourraient-elles le faire tout en maintenant une qualité élevée ? ».

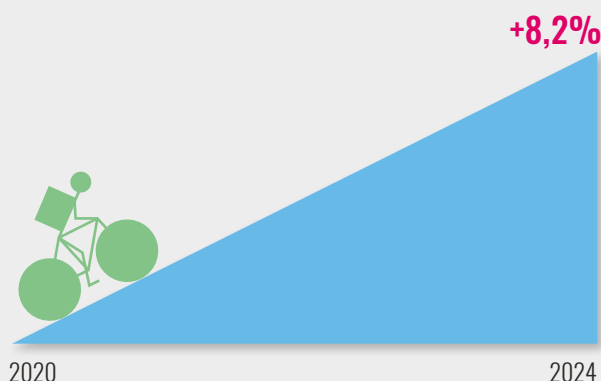
D'ailleurs, les auteurs du rapport « The future of on-demand food delivery » s'interrogent : *« Les sociétés de livraison par exemple sont des experts en logistique, mais peuvent-elles également être concurrentielles dans des domaines spécialisés comme l'immobilier et savent-elles utiliser efficacement leur capital pour le faire ? ».* Ainsi, pour eux, « on ne sait pas encore qui seront les grands gagnants de ce secteur encore jeune. Le monde complexe de l'immobilier rend difficile la construction rapide de réseaux de cuisines fantômes, tandis qu'il reste encore du travail à faire pour informer les clients - restaurants et consommateurs – sur les avantages des Dark Kitchen ».

Les investisseurs immobiliers, encore peu présents sur ce marché, auraient sans doute des cartes à jouer et une expertise précieuse à apporter. Et ce d'autant que les plus éclairés ont compris que la production en ville, quelle qu'elle soit, mérite d'être revalorisée et pensée à la bonne échelle pour diminuer les flux logistiques des grandes périphéries jusqu'aux centres, et rendre les villes plus résilientes demain.

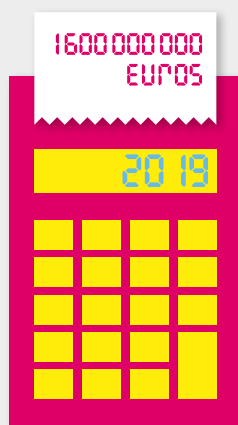
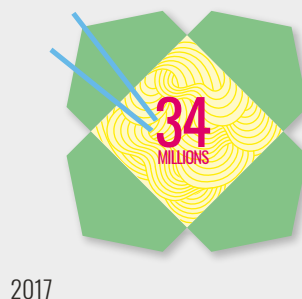
Affaire à suivre...

Dark Kitchen : la consommation de repas change, l'immobilier pour les préparer aussi ?

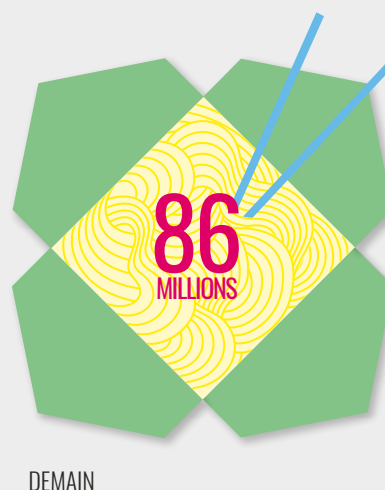
LES PLATEFORMES BOOSTENT LA LIVRAISON DE REPAS...



CROISSANCE DU MARCHÉ DE LA LIVRAISON DE REPAS
Estimation selon Statista



INVESTISSEMENT EN 2019 DES ENTREPRISES EUROPÉENNES
DE LOGISTIQUE & DE LIVRAISON DE PRODUITS ALIMENTAIRE
Selon Dealroom



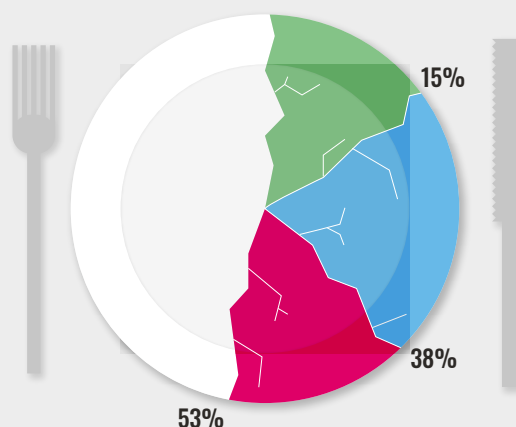
NOMBRES D'UTILISATEURS DE PLATEFORMES DE LIVRAISON

L'essor de la livraison boostera-t-il les cuisines de l'ombre ?

« The rise of dark kitchens is great because managing a brick and mortar restaurant is super challenging. New restaurants have high failure rates: 15% after 1 year, 38% after 3 years and 53% after 5 years. Moreover, it's a low margin cyclical business (during the week, during the year and during the different economic cycles). » - Alexandre Dewez, VC Analyst chez Idinvest Partners

FAILURE OF RESTAURANTS WITHIN THE FIRST 5 YEARS

1ST YEAR 2ND YEAR 3RD YEAR



3 modèles en développement

01_Start-ups indépendantes louant des espaces de cuisine à des restaurateurs et autres entreprises alimentaires, comme :



02_Plateformes de livraison avec leurs propres « cuisines fantômes », comme :



03_Cuisines pour des « marques » et leurs repas uniquement destinés à la livraison, comme :



Avantages à la clé pour le secteur

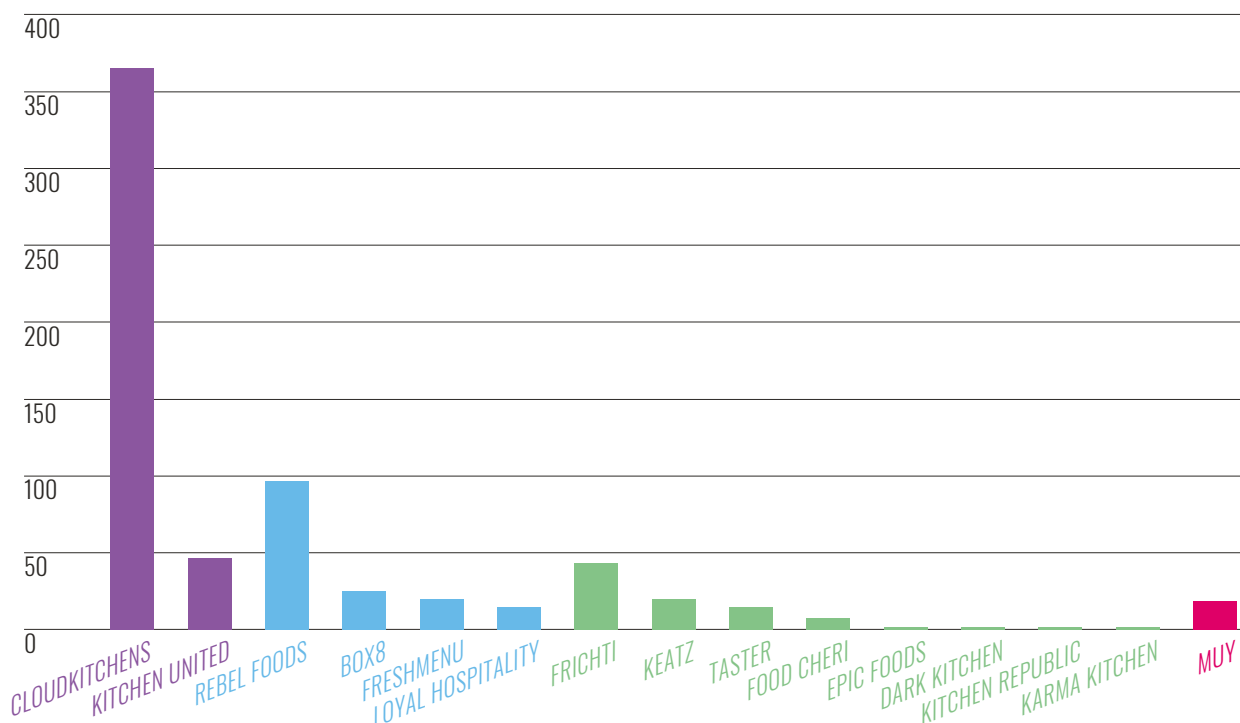
- Aucun dérangement pour les clients d'un restaurant mangeant sur place.
- Coût de location de l'espace moindre car emplacement moins prisé.
- Meilleure rentabilité.

Risques à estimer pour le secteur

- Frais multipliés (Plateforme + location).
- Manque de visibilité pour des concepts « just delivery ».

DARK KITCHENS STARTUPS AROUND THE WORLD

US ASIA EUROPE LATIN AMERICA



« In a few years' time, it's feasible that there could be a dark kitchen in every urban neighbourhood in Europe. What's holding back an explosion of growth in this sector is real estate, not consumer demand. »

The Sift - The future of on-demand food delivery – Report 2020 – Sifted