

TICKET RESTAURANT, L'INVENTEUR DU TITRE-REPAS

PLUS VOUS MANGEZ, PLUS IL GROSSIT!

Bien avant le bitcoin, Jacques Borel a créé une monnaie virtuelle : les Ticket Restaurant, qui permettent de déjeuner dans 184 000 établissements en France. Son idée a été, depuis, exportée dans le monde entier.

PAR LAURE DELANGEAIS

Un simple passage de votre téléphone mobile devant le terminal et vous aurez réglé l'addition... Après l'introduction, il y a deux ans, du **ticket restaurant** numérique via une carte à puce, le détenteur de la marque et leader mondial du titre repas, **Edenred**, commence en effet à tester une solution de paiement par smartphone. Une étape de plus pour la marque à la boule rouge dans une histoire plus que cinquantenaire et riche en péripéties.

AUTOROUTES DE LA RESTAURATION. La première séquence s'est jouée en 1962 au restaurant L'Auberge Rouge, près des Champs-Élysées. Son propriétaire, Jacques Borel, a découvert quelques années plus tôt les Luncheon Vouchers utilisés en Grande-Bretagne. Pour remplir son restaurant, il se met donc à vendre aux entreprises du quartier des bons, fabriqués à partir de vieux rouleaux de tickets de cinéma, que les salariés échangent contre des repas. Le succès est immédiat, même si l'industriel, ex-cadre dirigeant d'IBM et obsédé par les chiffres, peste contre la lenteur des autorités : «Il m'a fallu cinq ans et près de 2 000 rendez-vous pour convaincre le gouvernement du rôle social de mes coupons.» Maître en lobbying, il obtient finalement que les tickets soient exemptés de charges sociales et d'impôts. Cinquante ans plus tard, il sera d'ailleurs encore à la manœuvre pour la baisse à 5,5% de la TVA dans la restauration.

Après cette victoire, Jacques Borel veut poursuivre son œuvre de démocratisation et ouvre, en 1968, son premier Restaurant sur l'A6. Sa restauration industrielle, vite dénommée malbouffe,

va lui attirer de nombreuses critiques. Brocardé dans le film de Claude Zidi *L'Aile ou la Cuisse*, sous les traits de Jacques Tricatel, entrepreneur sans scrupule, Borel parvient pourtant à séduire les Européens en vacances sur les routes de France. Et il en profite pour exporter le **ticket restaurant** dans les pays voisins. L'Allemagne, la Belgique, l'Espagne et l'Italie adoptent la formule dans les années 1970. Comme tout lui réussit, Borel pousse même jusqu'au Brésil, où, en 1976, un ambitieux plan d'alimentation des travailleurs vient d'être lancé. «Il pensait que les ingrédients du succès étaient les mêmes qu'en Europe de l'Ouest, notamment l'urbanisation élevée», raconte **Laurent Delmas**, l'actuel DG d'**Edenred** France. Mais il s'est aperçu que l'enjeu là-bas consistait d'abord à combattre la malnutrition. Du coup, le Ticket Alimentação brésilien change de dimension : au lieu de s'adresser uniquement au salarié, il permet à toute la famille d'effectuer ses courses alimentaires.

MANGÉ TOUT CRUP PAR ACCOR. Survient le choc pétrolier. Alors que d'autres multinationales subissent de plein fouet la crise, Jacques Borel continue d'engranger les bénéfices. Pourtant, l'aventure s'arrête net en 1983 quand le roi de la restauration de concession et de la restauration collective décide de voler à la rescousse de la chaîne hôtelière Novotel, plombée par sa dette au Brésil. La société **ticket restaurant** lui apporte 5 millions de dollars pour rembourser l'emprunt brésilien. Mais les banquiers lâchent Borel : exit le Napoléon de la restauration rapide, qui s'exile à New York! «Dans 18 mètres carrés, avec ma

50 ANS D'HISTOIRE ET DES MILLIARDS DE REPAS



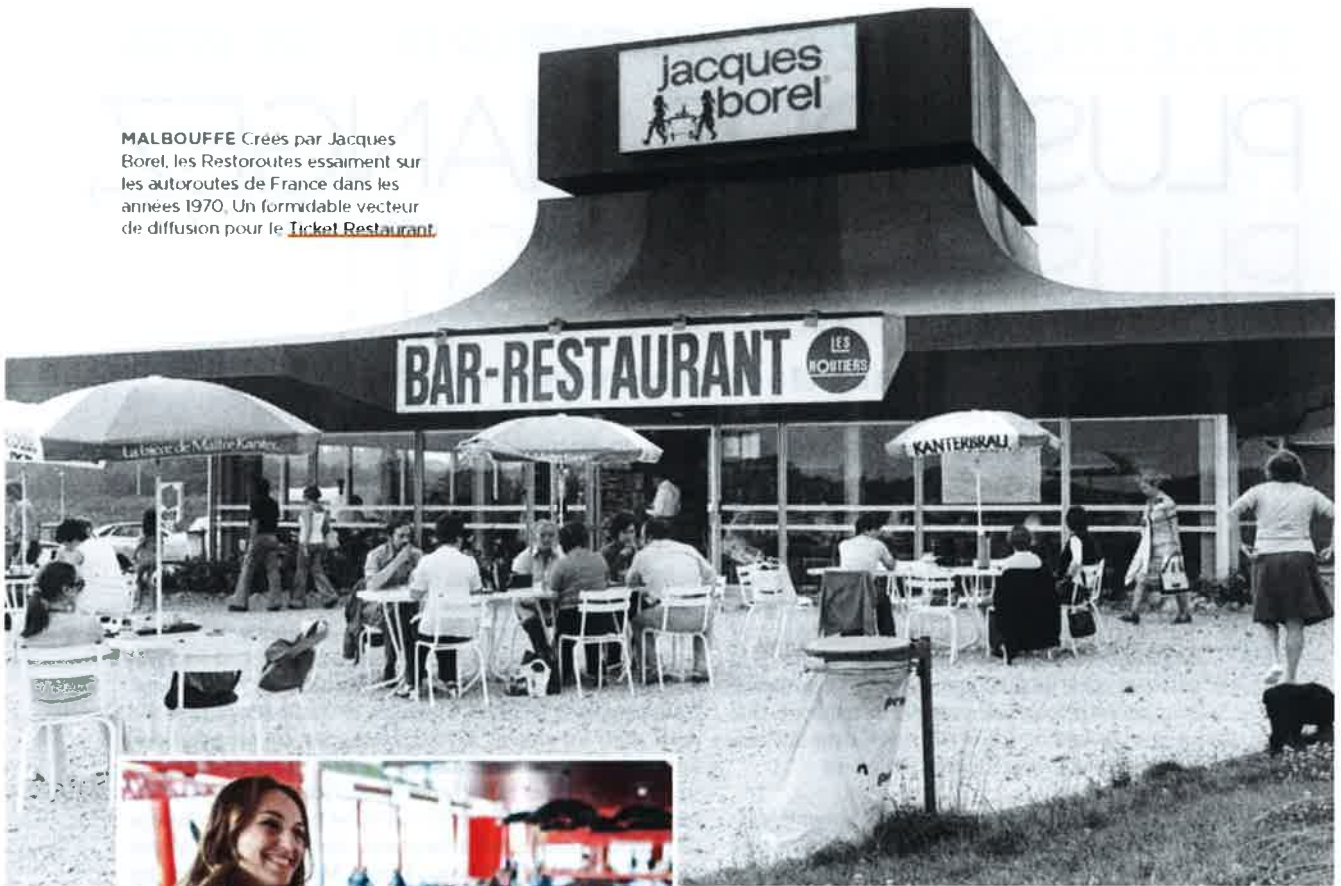
1962
Jacques Borel crée le Crédit Repas, un régime alimentaire basé sur des chèques qui donneront naissance au **ticket restaurant** six ans plus tard.

1967
 L'ordonnance n°67-830 du 27 septembre 1967 confère au titre-restaurant le caractère d'un avantage social pour les salariés, ainsi que des avantages fiscaux.



1976
ticket restaurant exporte sa formule en Allemagne, en Belgique, en Italie, en Espagne et au Brésil (en soutien d'un important plan d'alimentation des travailleurs).

MALBOUFFE Créés par Jacques Borel, les Restoroutes essaient sur les autoroutes de France dans les années 1970. Un formidable vecteur de diffusion pour le **ticket Restaurant**.



NOUVELLE CUISINE Jadis héraut de la restauration industrielle, le **ticket Restaurant** veut aujourd'hui contribuer à l'amélioration de nos habitudes alimentaires.

femme, et 100 dollars en poche», geint-il à l'époque. Pendant ce temps, son ancien groupe et Novotel finissent par fusionner, donnant naissance au groupe Accor... Après avoir tenté, en vain, de reproduire son modèle de restauration collective au Mexique, au Brésil et aux Etats-Unis, Jacques Borel reviendra en France à la fin des années 1990, où il deviendra un consultant de choc à la facon de très prisée. Mais le **ticket Restaurant**, désormais

propriété d'Accor, reste bien vivant. Il a même fait son chemin dans le monde entier, porté par une noble ambition : responsabiliser les entreprises sur le chapitre de l'alimentation des salariés, afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie. Il a ainsi «évangélisé» toute l'Amérique du Sud : Mexique, Argentine, Venezuela, Colombie, Chili, Uruguay...

TCHÈQUE RESTAURANT. A l'aube des années 1990, la chute du Mur ouvre de nouveaux territoires à la petite boule rouge. Privées de leurs subventions, les grandes cantines d'Etat ont disparu du jour au lendemain en République tchèque, en Slovaquie, en Hongrie ou en Roumanie. Les entreprises cherchent une solution de substitution. «Il y avait tout à faire, se souvient **Laurent Delmas**. Notre rôle était extraordinaire : il fallait accompagner des changements culturels et de modes de vie de centaines de millions de gens. Imaginez ces villes qui ont changé en quelques années avec l'apparition de dizaines de restaurants.»

De la décennie 1990-2000, **Laurent Delmas** retient surtout l'impact de l'arrivée du Ticket en Turquie, où il a dirigé la

1981-2001	1983	1989	1997	2010	2015
<p>Une vaste phase d'expansion soutenu avec le Mexique (1981), le Portugal, puis les Etats-Unis (1985) une bonne partie de l'Amérique latine et enfin la Chine</p> 	<p>Jacques Borel International fusionne avec Novotel et devient le groupe Accor. Geka est étendu l'activité à la Grande-Bretagne</p>	<p>La chute du mur de Berlin permet la conquête de l'Europe de l'Est, gérée ensuite par Laurent Delmas</p> 	<p>Apparition de la carte magnétique. Le Brésil est le premier à en bénéficier avec le ticket Alimentation Electronique</p>	<p>Accor scinde ses activités, puis Accor Services devient Enkedra, société cotée sur le marché Euronext à Paris</p> 	<p>Bertrand Dumazy succède à Jacques Stern au poste de président directeur général de ticket Restaurant</p> 

▷ 1 EMPLOI DIRECT CRÉÉ DANS LA RESTAURATION POUR 30 UTILISATEURS DU TICKET

• • • filiale durant ces années. Quand il débarque dans ce pays de 70 millions d'habitants, en 1992, seuls 16 000 restaurants ont le téléphone. «Nous avons dû ouvrir nous-mêmes le premier établissement dans le quartier d'affaires de Maslak, à Istanbul.» Huit ans plus tard, 25 000 restaurants acceptaient les Ticket Restaurant. «Le taux d'intoxication alimentaire avait chuté et les employés des banques qui, avant, apportaient leur gamelle au bureau, allaient désormais déjeuner entre collègues.»

SERVICES SUR MESURE. Emancipation de la femme, développement de la classe moyenne, urbanisation, progression du dialogue social : les promoteurs du Ticket Restaurant s'enorgueillissent d'avoir contribué à toutes ces avancées sociales, assurant en outre un ratio systématique d'«un emploi direct créé dans la restauration pour trente bénéficiaires de tickets». Du coup, ils diversifient leurs produits en proposant aux gouvernements des dispositifs adaptés à leurs politiques sociales. Au Royaume-Uni, les gardes d'enfants posaient problème ? En 1998, Accor Services, qui exploite désormais les Ticket Restaurant, y lance les Childcare Vouchers, exemptés de charges patronales, une solution déclinée depuis au Portugal, en Espagne, en République tchèque et en Autriche. Au Brésil, ce sont des tickets d'assurance pour l'achat de médicaments dans des pharmacies conventionnées, ou aussi le Ticket Car, qui permet l'entretien et le plein de carburant des véhicules professionnels. En Belgique, en 2009, les pouvoirs publics ont choisi de subventionner les produits et services écologiques avec l'EcoChèque. En Espagne, où ils voulaient encourager l'usage des transports en commun, ils financent le Ticket Transporte. Et, au Chili, le Ticket Farmacia, mais aussi les Ticket Becas, les bourses d'étudiants.

Seules les autorités nord-américaines snobent l'offre du Frenchie. Faut-il y voir la conséquence d'un des coups de gueule de Jacques Borel, qui avait fustigé l'obstination du Congrès, sourd à ses interpellations ? «On s'y est pris autrement, en s'adressant directement aux entreprises et aux assureurs», confie Laurent Delmas. Outre le Commuter Check (pour payer les transports en commun), la marque a lancé le programme NutriSavings (pour inciter les salariés des entreprises clientes à consommer des produits sains), avec l'ambition de modifier le comportement alimentaire des Américains. Rien n'arrête la marque dans sa marche salvatrice. Ainsi, en Finlande, les salariés peuvent faire financer leurs dépenses sportives et culturelles par le Ticket Mind & Body. Et en Inde le Ticket Medica Health & Wellness pousse les salariés de la classe moyenne dans les salles de sport.

NUMÉRISATION EN MARCHÉ. Mais, en juillet 2010, coup de théâtre : les nouveaux actionnaires d'Accor, encombrés par cette activité de services prépayés qui cadre mal avec leur stratégie, lui imposent de prendre son autonomie. Accor Services entre en Bourse sous le nom d'Edenred - mot valise combinant l'idée du projet interne d'entreprendre différemment ensemble



La numérisation du chèque-repas rend ce service plus accessible aux PME ou aux entreprises numériques, dont les salariés sont dispersés.

DÉMATÉRIALISATION

UN SECTEUR EN VOIE D'UBÉRISATION ?

IL Y A DÉJÀ LONGTEMPS QUE LE TICKET RESTAURANT FAIT DES PETITS. Ticket Kadéos, Ticket Cesu (chèque emploi service universel), Ticket Clean Way (nettoyage des vêtements professionnels) et Ticket Travel Pro sont autant de marques apparues au fil du temps dans le portefeuille d'Edenred. Mais la dématérialisation entraîne aussi une intensification de la concurrence. Depuis 1967, Ticket Restaurant a été rejoint par Chèque Restaurant et Ticket Repas (aujourd'hui détenus par Sodexo), Chèque Déjeuner (devenu le groupe Lip en 2015) et Chèque de Table (groupe Banque populaire devenu Natixis en 2006). Avec l'arrivée du numérique, un autre verrou a sauté. Le «monopole» historique est aujourd'hui mordillé par Moneo-Resto, Resto-Flash, Digibon et Monetico-Resto (groupe CIC Crédit Mutuel).

et le symbole de la boule rouge. «Nous avons encore un énorme potentiel géographique, de diversification et de pénétration, car en France seuls 15% de la population active bénéficient de titres-restaurant», assure Laurent Delmas. Mais, comme dans tous les secteurs, les marges ont tendance à mincir, et si la boule rouge veut continuer à grossir, elle doit plus que jamais miser sur le volume. La numérisation devrait lui permettre d'alléger les coûts d'accès au Ticket et de conquérir ainsi les petites entreprises. Mais elle mise surtout sur les big data et leurs promesses de services additionnels «monétisables». Cette approche tout numérique séduira-t-elle la clientèle, plutôt conservatrice, des tickets papier ? Un autre défi pour la boule rouge, qui compte bien rouler longtemps encore. ●