



Inspire et développer les environnements de travail



Compte rendu — Conférence IDET

La restauration d'entreprise se réinvente

Intervenants : **Manuel Martins** (Workplace Environment Deputy Director, Danone) · **Franck Douau** (Deputy Facilities Director LVMH, Secrétaire Général de l'IDET) · **Ghyslain Morvan** (Fondateur, Trèfle restauration)

Mars 2026

1. Contexte

La restauration d'entreprise traverse une transformation profonde. Longtemps perçue comme une prestation utilitaire standardisée, elle est aujourd'hui un levier stratégique de la politique RH, de la marque employeur et de l'engagement des collaborateurs.

1.1 Un secteur bousculé par trois ruptures majeures

- Télétravail et retour au bureau. La généralisation du télétravail post-Covid a radicalement changé les comportements. Le bureau doit désormais se « mériter » : il doit offrir une expérience supérieure à celle du domicile. La restauration est l'un des premiers vecteurs de cette expérience.
- L'émergence du « collaborateur-consommateur ». La génération de collaborateurs en poste est avant tout une génération de consommateurs exigeants. Elle attend en entreprise la même qualité, la même variété et la même fluidité que dans la restauration commerciale — sans plateau, sans file d'attente, sans ambiance de cantine.
- La montée des exigences RSE et d'inclusion. Les entreprises intègrent de plus en plus la restauration dans leurs engagements RSE : circuits courts, ultra-local, inclusion de personnes en situation de handicap, lutte contre le gaspillage alimentaire, impact social positif.

1.2 Des chiffres qui illustrent l'urgence à agir

- Taux de captation moyen en restauration d'entreprise en zone urbaine dense : 50 à 55 %. Un collaborateur sur deux mange ailleurs.
- Ticket moyen social : 6 à 7 € pour le collaborateur, avec une prise en charge partielle ou totale de l'entreprise (frais de fonctionnement : 7 à 15 € selon le niveau de prestation).
- Certaines entreprises ayant repensé intégralement leur offre ont atteint 85 % de taux de captation — soit une augmentation de 30 points — et constaté une hausse de 10 % par an du taux de présence en présentiel.

2. Enjeux

La conférence a permis d'identifier quatre grandes familles d'enjeux qui structurent la transformation des offres de restauration en entreprise.

2.1 L'expérience et l'attractivité

La restauration est devenue un outil de fidélisation et de recrutement à part entière. Les collaborateurs comparent l'expérience de la cantine à celle d'un restaurant commercial : qualité des produits, fluidité du service, acoustique des espaces, variété quotidienne. L'enjeu est d'éliminer les irritants structurels — file d'attente, plateau, dépôt de plateau, bruit — pour proposer une expérience qui donne envie de revenir au bureau. Chez Danone, la suppression du self classique au profit d'un restaurant à trois offres (service à table, salade-bar, bar rapide) a permis d'atteindre 85 % de taux de captation.

2.2 La modularité et l'adaptation aux contraintes bâtementaires

Il n'existe pas de solution universelle. Chaque entreprise dispose de contraintes propres : surface disponible, localisation, offre de restauration environnante, volumétrie de collaborateurs. Les offres doivent donc être modulaires et sur mesure. LVMH illustre parfaitement cette logique en déployant trois offres distinctes sur trois bâtiments : un restaurant avec service à table et buffet (50 Montaigne, 300 couverts/jour), un frigo connecté alimenté par cuisine centrale (5 000 m², 140 postes), et un Café Joyeux avec service à table inclusif (60-80 couverts/jour).

- ⇒ La taille critique de 100 à 150 couverts/jour est particulièrement difficile à adresser avec les modèles classiques : trop petite pour être rentable en cuisine sur place, trop grande pour être ignorée. Les offres alternatives (frigo connecté, kiosque, comptoir externalisé) apportent ici une réponse adaptée.

2.3 RSE, inclusion et sens

Les collaborateurs attendent que leur employeur agisse de manière cohérente avec les valeurs qu'il affiche. La restauration est devenue un terrain d'expression concret de l'engagement RSE. Deux leviers émergent particulièrement :

- **Circuits courts et ultra-local.** L'ultra-localité : Danone a défini un périmètre d'approvisionnement à moins de 50 km, avec des contrats tripartites où les producteurs fixent leurs prix, garantissant un ancrage territorial réel.
- **Emploi de personnes en situation de handicap.** Trèfle Restauration illustre la possibilité de combiner qualité gastronomique et mission sociale : premier traiteur agréé « entreprise adaptée » en France (55 % minimum de travailleurs handicapés), il démontre que l'inclusion ne se fait pas au détriment de la qualité.

2.4 Maîtrise économique et modèles alternatifs

La pression budgétaire est réelle dans la majorité des entreprises. Produire sur place nécessite des équipes, des équipements, des surfaces — des coûts fixes élevés qui se justifient difficilement sous un certain volume. L'enjeu est de trouver des modèles économiquement viables qui maintiennent la qualité sans reposer uniquement sur la production in situ.

- Les cuisines centrales mutualisées permettent de livrer plusieurs points de service depuis un seul site de production, avec des plats frais préparés quotidiennement.
- Les frigos connectés et kiosques réduisent les coûts fixes tout en maintenant une offre accessible 24h/24.
- La co-traitance avec des acteurs spécialisés (Café Joyeux, Trèfle Restauration) permet d'intégrer des dimensions RSE sans investissement lourd.

3. Recommandations

Sur la base des retours d'expérience partagés lors de cette conférence, six recommandations opérationnelles se dégagent.

3.1 Partir des usages réels, pas des standards du marché

Avant toute décision d'investissement, mener un diagnostic qualitatif interne : Atelier des Rêves, sondages, groupes de travail avec des collaborateurs représentatifs. Identifier les irritants concrets (file d'attente, bruit, manque de variété, prix perçu) et les attentes positives.

3.2 Choisir un prestataire co-constructeur, pas un prestataire catalogue

Le critère de sélection principal ne doit plus être le prix de l'offre standard, mais la capacité du prestataire à co-construire une solution sur mesure et à ajuster dans le temps. Un bon prestataire étudie l'environnement concurrentiel du site, prend en compte les contraintes bâtementaires, et propose une offre cohérente avec l'ADN de l'entreprise.

3.3 Penser en bouquet d'offres, non en solution unique

Une seule formule ne peut satisfaire l'ensemble des collaborateurs. Il est plus efficace de combiner plusieurs formats complémentaires selon les bâtiments, les horaires et les profils :

- Restaurant avec service à table pour l'expérience sociale du déjeuner
- Salad-bar ou comptoir rapide pour les contraintes de temps
- Frigo connecté ou kiosque pour les petits effectifs, les usines ou les horaires décalés
- Offre inclusive (entreprise adaptée) pour une dimension RSE concrète et auditable

3.4 Intégrer dès la conception les exigences acoustiques et spatiales

L'espace de restauration doit être pensé comme un espace de vie, pas comme un flux. L'acoustique, la luminosité, la disposition des tables et la signalétique influencent directement la qualité perçue. L'enjeu du bruit (effet cocktail) est systématiquement cité comme un frein majeur à l'utilisation des restaurants d'entreprise.

3.5 Inscrire la restauration dans une démarche RSE crédible et vérifiable

Éviter le « socialwashing » ou le « greenwashing » en s'appuyant sur des partenaires disposant de certifications reconnues (agrément entreprise adaptée, labels agriculture biologique, certifications ISO alimentaires). La transparence sur les approvisionnements (origine des produits, distance, mode de production) est devenue un facteur de confiance important pour les collaborateurs.

3.6 Mesurer et piloter la performance de l'offre

Le taux de captation est le premier indicateur de performance d'une offre de restauration — mais il ne suffit pas. Il est recommandé de suivre également la satisfaction qualitative (enquêtes régulières), le panier moyen, le taux de présence en présentiel corrélé aux évolutions de l'offre, et l'impact sur la marque employeur (notamment lors des entretiens de recrutement).

Conclusion

La restauration d'entreprise n'est plus une prestation support — c'est un investissement dans l'expérience collaborateur, la rétention des talents et l'expression des valeurs de l'entreprise. Les organisations qui l'ont compris observent des gains mesurables sur la présence, l'engagement et l'attractivité.

Un grand merci à Manuel Martins, Franck Douau et Ghyslain Morvan pour la richesse de leurs échanges et leurs retours d'expérience. L'ensemble des participants, par leur présence attentive et leurs questions, ont contribué à nourrir cette réflexion collective sur la restauration d'entreprise. Un remerciement tout particulier à Miguel Derennes pour la qualité de son animation.