



LA RESTAURATION COLLECTIVE, LEVIER D'INSERTION ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES TERRITOIRES

Ce document est une monographie réalisée dans le cadre d'une étude menée par la Chaire d'économie urbaine de l'ESSEC et l'Union Nationale des Services Publics Industriels et Commerciaux (UNSPIC), qui fédère les entreprises opératrices de service public tous secteurs d'activités confondus. Cette étude illustre la contribution des entreprises membres de l'UNSPIC à la compétitivité des territoires dans lesquels elles développent leurs activités

L'étude est disponible sur le site de l'UNSPIC
www.unspic.fr



Édito de
Philippe Pont-Nourat,
président du Syndicat National
de la Restauration Collective
(SNRC)

Notre métier de restaurateur est de nourrir les Français et nous le faisons en scellant résolument notre ancrage dans les territoires. Oui, sur le terrain de l'emploi, nous avons un rôle central de formation, d'accès à l'emploi et d'ascenseur social pour nos 90 000 salariés et nous revendiquons notre contribution à la cohésion sociale par les services que nous rendons quotidiennement auprès de 4 millions de convives.

La santé, l'environnement, l'émancipation par le travail sont au cœur des attentes citoyennes. Les économies de proximité et la mobilisation du capital humain sont l'articulation d'un mode nouveau de développement économique territorial durable. L'alimentation, et donc de fait la restauration, est à la confluence de toutes ces enjeux. Notre responsabilité est croissante et nous, sociétés de restauration collective, sommes prêtes. Preuves à l'appui.

UN SECTEUR ECONOMIQUE DYNAMIQUE

La restauration hors foyer (RHF) est un secteur économique important et dynamique, qui pèse environ 70 milliards d'euros de chiffres d'affaires et représente **plus de 7 milliards de repas servis par an**¹. Une particularité française au sein de l'Union Européenne est l'importance de la restauration collective, qui représente un peu plus de la moitié de cet ensemble en termes de nombre de repas (ce chiffre est d'un tiers en moyenne dans l'UE²), le reste relevant de la restauration dite commerciale et de transports. Les repas servis en restauration collective se partagent entre le secteur de l'enseignement (34%), le secteur social et médico-social (31%), puis celui de la santé (14%), du travail (10%) et de divers domaines (11%)³. En son sein, la gestion concédée (avec plus de 20 000 restaurants, soit un restaurant collectif sur trois) représente 41% du nombre de repas, les autres étant fournis en gestion directe, publique ou privée. **Elle emploie 110 000 personnes dont plus de 90% en CDI.**

Les 10 premières entreprises de la restauration collective représentent, en cumulé, les trois quarts du volume d'affaires du secteur⁴ dont plus des deux tiers pour les trois premières. Le SNRC, Syndicat national de la restauration collective concédée, regroupe tout autant des leaders mondiaux que de multiples sociétés de toutes tailles ; au total, ce sont 41 sociétés qui emploient ensemble 80% des personnels de la restauration collective concédée.

DES PARTENAIRES DES COLLECTIVITES POUR LA TRANSITION ECOLOGIQUE DES TERRITOIRES

Les entreprises de la restauration collective accompagnent aujourd'hui leurs clients, et en premier lieu les collectivités territoriales, jusqu'à la prise en compte des enjeux de la transition écologique. Pour cela, elles interviennent principalement de trois manières : **sensibiliser les adultes et les enfants au rôle d'une alimentation équilibrée et diversifiée pour une meilleure santé ; s'approvisionner en produits issus de l'agriculture biologique ou en produits labellisés et recourir à des produits de saison ; favoriser les circuits courts et l'achat auprès de producteurs locaux.**

Dans cette perspective, elles mettent en place des partenariats avec des acteurs institutionnels (collectivités, chambres d'agriculture, groupements et syndicats agricoles, etc.) et des producteurs locaux afin de développer de nouvelles filières, et répondre *in fine* aux enjeux de la loi

-
1. Données SNRC 2016, de même que dans les phrases suivantes, sauf indication contraire.
 2. Sociétés de restauration collective en gestion concédée, en restauration commerciale et approvisionnements de proximité, Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, rapport n°16060, 2017, données 2016.
 3. Données SNRC 2016, de même que dans la phrase suivante.
 4. Données Xerfi, 2016

pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable (loi EGALIM), qui positionne davantage la restauration collective comme un acteur clé de la transition écologique.

Les contrats deviennent ainsi, pour les collectivités comme pour les sociétés de restauration collective (SRC), de véritables leviers d'action pour territorialiser l'économie alimentaire, les emplois, améliorer ses impacts écologiques et en matière de santé publique.

Ces préoccupations nouvelles restent inscrites dans des contraintes budgétaires serrées et les SRC accompagnent aussi les collectivités pour contrôler les coûts et, par exemple dans l'enseignement, assurer l'accès de tous les enfants à une alimentation de qualité, répondant ainsi à sa mission sociale et de santé publique.

Les études de cas menées dans le cadre de cette étude visent à mettre en lumière un autre engagement des entreprises de la restauration collective concédée, auquel elles sont depuis longtemps attachées, l'engagement en faveur de l'insertion et de la formation professionnelle.

DES LEVIERS D'INSERTION ET DE PROMOTION PROFESSIONNELLE

Nutrition, logistique, achats, finance, gestion, ressources humaines, informatique, digital, la restauration collective offre de nombreuses opportunités professionnelles qui ne se limitent pas aux traditionnels métiers de cuisine et de service. Chacun de ces métiers très divers est un des maillons clés de la chaîne de fonctionnement de l'entreprise. Avec les mutations profondes du secteur et les injonctions normatives et sociales qui se multiplient, chacun d'eux est de plus en plus valorisé pour son apport essentiel : recherche de qualité au meilleur coût, contraintes sur la largeur du choix pour les clients et les convives, sensibilisation au rôle de l'alimentation pour la santé et le bien-être, valorisation des produits locaux et issus de l'agriculture biologique, etc. **Ce qui rend parfois ce métier de plus en plus complexe est aussi source de fierté pour les salariés.**

La restauration collective mobilise ainsi une gamme étendue de qualifications, qui permet d'embaucher des personnes de tous niveaux, de personnes sans qualification jusqu'à d'autres diplômés de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, le secteur est résolument engagé dans des démarches de service, loin de la « cantine » d'antan, qui demandent une implication forte des personnels, dans un contexte de marché devenu très compétitif.

L'évolution constante des réglementations sanitaires et qualitatives exige également une adaptation continue des compétences. Tout cela conduit les entreprises à encourager

l'engagement du personnel et les évolutions professionnelles de leurs salariés grâce à des investissements en formation particulièrement importants, mais aussi à l'évolution des postes et au management des équipes. **Les sociétés de restauration collective offrent ainsi de belles carrières internes ; elles jouent souvent un rôle de tremplin pour des salariés.** Les emplois des restaurants de collectivités ne sont pas délocalisables par nature, ce qui permet aux salariés de rester sur le territoire s'ils le souhaitent ou, s'ils préfèrent la mobilité, se diriger vers des postes de dimension nationale ou internationale.

Pourtant, toutes ces opportunités d'insertion, de progression, d'ancrage ou de mobilité sont mal connues et de nombreux métiers du secteur souffrent d'un déficit d'image. Les entreprises peinent à recruter, difficulté renforcée par une perception faussée sur les conditions de travail (pénibilité, bas salaires, encadrement rigide...). Rien que sur la région de l'Île-de-France, ce sont plus de 300 postes qui sont à pourvoir dans les différentes sociétés.

Avec la volonté de devenir durablement attractives, plus encore aujourd'hui qu'hier, les sociétés de restauration collective développent un ensemble d'actions et d'expérimentations dans les domaines de l'insertion, de la formation et de la promotion interne, parfois avec le soutien des collectivités concédantes. Les expériences qui suivent en apportent quelques illustrations. Elles sont conduites respectivement par les sociétés Sodexo, Elixor, Compass et Multi Restauration Méditerranée.

Quelques repères - L'emploi, la formation et l'insertion dans les entreprises du SNRC

- **110 000 collaborateurs directs** dans les sociétés de restauration collective dont 90 000 pour les adhérents du SNRC
- 57% de femmes, 33% des cadres sont des femmes
- **94% en CDI**, 73% à plein temps
- 2 à 3 000 embauches par an
- 40 à 50% des salariés des sociétés de restauration collective bénéficient de stages de formation chaque année, soit l'équivalent de **500 000 heures de formation par an**
- Le taux d'accès à la formation continue des entreprises du SNRC est de 40 à 50% contre 27% dans la branche d'activité (NAF) ; on compte par exemple près de 15 heures de formation en moyenne par an et par salarié chez Sodexo (+7,4% entre 2016 et 2018), 58% des heures de formation sont professionnalisantes chez Compass (+15% entre 2016 et 2018)
- **Environ 3100 apprentis**, avec pour objectif d'augmenter de 50 % le nombre de contrats en 3 ans

FORMER POUR INSERER LES PLUS ELOIGNES DE L'EMPLOI ET PREPARER SES FUTURS SALARIES

C'Midy est une société d'économie mixte à opération unique (SEMOP) créée entre Sodexo et le Département des Yvelines, qui en détiennent respectivement 65% et 35% du capital. Depuis janvier 2019, elle assure la restauration scolaire et le nettoyage de 114 collèges des Yvelines. Sous contrat avec le Conseil départemental, elle représente le deuxième plus gros marché de Sodexo en France. Cette association étroite entre la collectivité territoriale et l'entreprise a permis des engagements ambitieux dans de nombreux domaines.

Sur le plan social territorial, il s'agit d'harmoniser et de moderniser l'organisation des demi-pensions (il existait auparavant cinq modes de gestion des cantines, et plus de 70 tarifs différents pour les familles), en favorisant l'accès financier de tous à la cantine et en simplifiant les démarches grâce notamment à de nouveaux outils numériques.

L'emploi et l'insertion s'inscrivent pour Sodexo dans une stratégie globale forte d'autant plus nécessaire que l'entreprise recrute de façon quasi-permanente. Les équipes de C'Midy sont constituées de 1200 collaborateurs dont notamment 500 agents du Département des Yvelines.

L'un des premiers enjeux est de développer les compétences et le professionnalisme de l'ensemble de ces agents. Un plan de formation est prévu sur des thèmes variés tels que la sécurité des aliments, la sécurité au travail, les techniques de base du nettoyage ou la connaissance des besoins nutritionnels des adolescents. **Au total, près de 100 000 heures de formation seront dispensées durant la durée totale de ce contrat de 7 ans.**

Un autre enjeu majeur est de favoriser l'insertion par le recrutement de personnes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle. Le Département et Sodexo s'engagent ensemble à accélérer l'insertion et le retour à l'emploi durable des personnes en difficulté. Pour ce faire C'midy, en partenariat avec ActivityY (Agence Départementale d'insertion), recrute chaque année 240 personnes bénéficiaires du RSA sur des Contrat Unique d'Insertion Parcours Emploi Compétences (CUI PEC) de 12 mois.

Tout au long de leur parcours les collaborateurs en CUI PEC sont encadrés par un tuteur qui en tant que référent accompagne quotidiennement sur les tâches professionnelles. En parallèle, les 240 CUI PEC bénéficient d'un accompagnement socio-professionnel qui vise à valider le projet professionnel de chacun et lever les différents freins à l'emploi pouvant être rencontrés.

C'midy travaille également avec Inserxo 78 qui est une entreprise d'insertion. Cette dernière recrute des personnes relevant de l'Insertion par l'Activité Economique (BRSA, RQTH, DELD...) en CDD d'Insertion sur des postes d'employé polyvalent de restauration collective. Les parcours vont de 4 à 24 mois. Inserxo 78 intervient sur 4 collèges et depuis la rentrée sur la cuisine d'insertion de Mantes-la-Jolie, projet réalisé en lien avec C'midy. Ce site a pour principale mission la production de préparations pâtisseries sucrées ou salées.

Au quotidien, Inserxo 78 accompagne 15 collaborateurs en insertion sur les deux volets suivants :

- Volet professionnel : accompagnement sur l'acquisition des gestes professionnels et techniques ainsi que la montée en qualification grâce à des formations métiers ou qualifiantes (Certificat de qualification professionnelle). Les personnes en insertion sont encadrées par un chef de production qui les guide dans la réalisation des productions quotidiennes et sont également entourées d'une encadrante technique qui les forme directement sur leur poste de travail.
- Volet social : accompagnement par un conseiller en insertion sociale et professionnelle sur toutes les difficultés rencontrées pouvant être des freins à l'emploi (santé, logement, garde d'enfants, mobilité, administratif, etc...)

La finalité est à chaque fois d'accompagner les personnes qui auront gagné en compétences, connaissances et en autonomie à retrouver un emploi durable.

Ces domaines d'expertise sont particulièrement recherchés sur le marché du travail et offrent aux candidats de réelles perspectives d'embauche : Pôle emploi estime à plus de 3 300 le nombre de projets de recrutement dans la restauration en 2019 dans le département.

Des partenariats avec des structures d'insertion permettent d'assurer le suivi personnalisé des candidats, suivi qui se poursuit lorsqu'ils ont intégré les sociétés et notamment en matière de définition et de valorisation de leur projet professionnel.

LE CONTRAT DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE (CQP), UN OUTIL RECONNU D'INSERTION

Créés et délivrés par les partenaires sociaux de l'Hôtellerie, de la Restauration, des Loisirs et des Activités du Tourisme, les CQP permettent aux salariés d'obtenir une qualification opérationnelle reconnue. **Ils s'inscrivent dans une logique de compétences en répondant aux besoins spécifiques des entreprises.** Le programme de formation est organisé « sur mesure » pour être adapté au profil de chaque candidat, qui bénéficie en outre d'un suivi et d'un accompagnement par un tuteur, acteur essentiel des évaluations régulières tout au long de la préparation du CQP et de sa validation finale.

Adressé aux jeunes sortis de formation initiale, aux salariés ou aux chercheurs d'emploi, ce dispositif est adapté aussi bien à l'insertion qu'aux évolutions de carrière.

La Direction Ile de France d'Elior s'est appuyée sur le CQP pour développer sa politique d'insertion et son attractivité auprès de candidats potentiels à l'embauche. Un dispositif d'insertion aux métiers des cuisiniers a été mis en place pour sa branche Entreprises, pour lequel Elior, en Ile de France, s'est associée à Sag&form, un organisme de formation professionnelle, partenaire depuis plusieurs années pour la formation et l'insertion d'agent de restauration en collectivité. Une cuisine école a été créée il y a deux ans, et offre des contrats d'insertion à un public éloigné de l'emploi.

Les bénéficiaires de ce programme suivent un contrat d'insertion de professionnalisation de 9 mois en alternance, dont 210 heures de stage. Leur but est d'obtenir un Certificat de qualification professionnelle de cuisinier, grâce à l'adaptation de la formation aux pratiques de l'entreprise (tout en réussissant une formation certifiante reconnue par l'ensemble de la profession). Une dizaine de candidatures sont admises chaque année. 11 cuisiniers ont été embauchés à l'issue des deux premières promotions, au moins 6 le seront à l'issue de la 3ème promotion, en cours. Suite à cette réussite pour les personnes concernées, Elior souhaite que le recrutement soit plus étendu et estime qu'il est nécessaire de toucher près de 300 personnes en amont pour qu'une quinzaine rejoigne finalement l'entreprise. Elior envisage d'étendre son dispositif à ses branches Enseignement et Santé.

UNE POLITIQUE AMBITIEUSE DE PROMOTION INTERNE

Comme les entreprises précédentes, Compass Group conduit une politique active d'insertion. En 2017, le groupe a ainsi réalisé 2 125 embauches en CDI, dont 700 ont concerné des jeunes de moins de 26 ans, et près de 300 alternants ont été recrutés. **Mais l'entreprise met aussi fortement l'accent sur la promotion interne, vecteur structurant de sa politique de développement des ressources humaines depuis ses origines.**

En effet, 75 à 80 % de l'ensemble des chefs de secteur sont par exemple aujourd'hui issus de l'évolution interne. Le turn-over est faible dans l'encadrement. L'entreprise considère en effet que les personnels les plus légitimes pour occuper des postes d'encadrants sont ceux qui ont commencé au bas de l'échelle ; en effet, ils ont déjà pu développer les qualités nécessaires comme le savoir-être et la disponibilité.

Un suivi individuel des évolutions et du potentiel de chaque salarié est assuré par la direction des ressources humaines. 25% de l'ensemble des personnels font l'objet d'entretiens annuels et tous les autres d'entretiens professionnels. Toutes populations confondues, de 10 à 13% des personnes sont promues, chaque année, à un statut supérieur. 40 % des recrutements à des postes de management dans les fonctions commerciales ou de support sont pourvus par promotion interne **et 75% du « top 80 » (comité exécutif inclus) sont recrutés en interne.**

Un parcours professionnel exemplaire : Sylvain Hérault : de commis au Comex

En 1978, M. Hérault est entré chez Eurest, société du groupe Compass, comme commis de restauration. Il est aujourd'hui membre du Comex. Voici son parcours :

- **1978** : après un parcours en École Hôtelière, il est recruté chez Eurest comme commis de restauration, puis devient chef de rang.
- **1983** : après avoir effectué son service militaire, il retrouve son poste et devient rapidement maître d'hôtel, responsable d'un « point de vente », destiné aux repas d'affaires.
- **1985** : on lui confie le poste de directeur de restaurant, en charge d'un self et de la restauration d'un service à table, à Paris. 25 ans et une vingtaine de personnes à encadrer.
- **1987** : il est appelé pour encadrer une cuisine centrale (livraison aux scolaires et aux hôpitaux). Promu à la tête de l'établissement, il y manage 50 personnes pendant 3 ans.
- **Années 90** : il devient chef de secteur et encadre alors une quinzaine de restaurants répartis entre Paris et la Défense.
- **1997** : Compass signe un contrat pour assurer la restauration du personnel de Disneyland Paris. M. est sollicité pour prendre en charge cette ouverture.
- **2000** : Compass France rachète une société et demande à M. Hérault de s'occuper de cette nouvelle entité.
- **2002** : il est promu au poste de directeur opérationnel à Paris, en responsabilité de toute l'activité restauration d'entreprises et administrations en Ile de France.
- **2010** : il est nommé Directeur Général en charge de l'activité entreprises et administrations France. Il rejoint le Comex, en charge de la partie opérationnelle pour Eurest avec 400 établissements, 8 directeurs régionaux et une trentaine de chefs de secteurs sous sa responsabilité.
- Il est aujourd'hui Directeur Général en charge d'un ensemble de fonctions support (bureau d'étude, studio des offres commerciales, offre alimentaire, marketing) et de la division événementiel, sport & loisirs.

S'IMPLANTER AU CŒUR DES QUARTIERS POUR GAGNER EN PROXIMITÉ ET VALORISER LES MÉTIERS⁵

La société Multi Restauration Méditerranée (MRM) est née il y a plus de 30 ans à Marseille, où **elle s'est implantée professionnellement dans les quartiers Nord, touchés par de lourdes difficultés d'accès à l'emploi**. L'écosystème professionnel y est en difficulté et les profils souvent peu qualifiés.

Elle a donc choisi à la fois de valoriser les métiers de la restauration collective pour les rendre plus attractifs dans cette zone de la métropole, et de réclamer l'appui des centres d'aide aux demandeurs d'emplois. **Cette stratégie a permis une embauche soutenue des personnes accompagnées par ces centres d'aides, en leur proposant une formation interne qualifiante et une fidélisation de ses collaborateurs.**

MRM mise sur la fidélisation pour combler un double besoin : celui des employés en lutte contre la précarité du travail, et celui de l'entreprise souhaitant professionnaliser ses équipes. Aussi, elle priorise ses propres salariés dès que se profile pour elle l'ouverture d'un nouveau marché, en faisant jouer les leviers de formation professionnelle, de mobilité et d'ascension.

La société répond ainsi aux besoins de son bassin d'emploi, et s'est depuis longtemps impliquée à plusieurs niveaux. Elle est aujourd'hui impliquée dans une démarche RSE complète, et bénéficie notamment du Label Empl'itudes, qui reconnaît et valorise l'action d'une entreprise envers son territoire, envers ses salariés, et la pérennisation de sa démarche.

CONCLUSION

Les impacts de ces stratégies d'insertion et de promotion professionnelle menées par les entreprises de restauration concédées sont doubles du point de vue des territoires. D'une part, **elles favorisent l'accès à l'emploi des personnes les plus fragiles**, jeunes non ou peu qualifiés ou adultes en difficulté de retour à l'emploi par exemple. D'autre part, **elles participent d'une élévation des compétences et qualifications** des « ressources humaines du territoire » favorisant sa compétitivité. L'effet de développement économique est ici direct.

Ce travail est issu d'entretiens qualitatifs de terrain réalisés auprès de professionnels d'entreprises de restauration collective, et de collectivités locales. En complément, des sources bibliographiques ont été utilisées : documents SNRC ou documents de communication des entreprises mentionnées.

⁵ Extrait de « La cantine par le menu », SNRC 2019