



# ÉTUDE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES RESTAURANTS INCLUSIFS

Une étude Ellyx pour Les Extraordinaires  
Principales conclusions 2025

# CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

## LES EXTRAORDINAIRES ET LE MODÈLE DE RESTAURANT INCLUSIF

L'association **Les Extraordinaires** se donne pour mission de porter des projets d'innovation sociale afin de permettre l'emploi en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap mental et cognitif, notamment dans le secteur de la restauration. Elle est à l'initiative de la création du premier restaurant inclusif de France : Le Reflet, en 2016, puis d'un second établissement à Paris, en 2019.

L'association s'incarne notamment par le collectif des Brigades Extraordinaires, un réseau d'une quarantaine de restaurants inclusifs : 28 restaurants en activité et 12 porteurs de projet.

Le collectif Les Brigades Extraordinaires remplit trois missions :

- **CRÉER DU LIEN** : fédérer et accompagner les restaurateurs inclusifs et les porteurs de projet.
- **PARTAGER** : réunir, consolider et diffuser les bonnes pratiques inclusives.
- **METTRE EN LUMIÈRE** : valoriser nos modèles d'inclusion auprès des institutions, des employeurs ordinaires et du grand public.

**Un restaurant inclusif est un restaurant de droit commun** qui emploie, par un contrat de travail classique (CDD ou CDI) des personnes porteuses d'un handicap.

Pour permettre de prendre en compte les besoins spécifiques des personnes, le restaurant déploie différents aménagements : durée du travail et temps de repos, système adapté de prise de commande, formations spécifiques pour développer les compétences nécessaires aux métiers de la restauration (cuisine et service), etc.

Le modèle de restaurant inclusif entend générer des transformations sociales auprès de différentes parties prenantes : les personnes en situation de handicap employées, les clients venant au restaurant, les collègues managers, mais également la société : il s'agit de montrer qu'il est possible de faire vivre des restaurants ou des entreprises classiques tout en permettant aux personnes en situation de handicap d'y trouver réellement leur place.

## FINALITÉS DE L'ÉTUDE

Cette étude ne vise pas à définir un modèle économique unique et prescriptif. Elle cherche plutôt à identifier des facteurs clés de succès permettant de sécuriser la viabilité des restaurants inclusifs. Dans un contexte marqué par la crise du secteur de la restauration, l'inflation et l'insuffisance des soutiens publics, elle éclaire les tensions structurelles rencontrées par ces établissements tout en mettant en lumière des trajectoires possibles de consolidation.

L'association Les Extraordinaires, régulièrement sollicitée par des porteurs de projet et des membres sur les questions de modèle économique, a souhaité conduire cette étude afin de :

- éclairer les porteurs de projets,
- offrir des repères aux entrepreneurs et dirigeants déjà en activité,
- nourrir la réflexion et le plaidoyer auprès des institutions en faveur de politiques publiques et de cadres juridiques plus favorables à l'émergence et à la pérennité de ces initiatives.

## PRINCIPAUX QUESTIONNEMENTS

**L'étude vise à fournir des clés de compréhension et d'action à travers les questions suivantes :**

1. Quelle est la situation économique et financière des restaurants inclusifs ?
2. Existe-t-il un ou plusieurs modèles économiques de restaurant inclusif ?
3. En quoi se distinguent-ils des modèles de restauration classique ?
4. Quelles stratégies d'équilibre et de consolidation ont été mises en place par les dirigeants ?
5. Quels leviers et quelles pistes d'amélioration peuvent renforcer la pérennité du modèle ?

## TERRAINS ÉTUDIÉS

L'étude porte sur 10 restaurants inclusifs ayant fourni des données comptables complètes, auxquels s'ajoutent des éléments clés concernant un 11<sup>e</sup> établissement :

- Hiver comme & Thé – Marseille (13)
- L'Oiseau rieur – La Ciotat (13)
- Le K+1 – Vernon (27)
- L'Envolée de la Chrysalide – Saint-Nazaire (44)
- Le Reflet – Nantes (44)
- L'Extra – Reims (51)
- La Cantine de Joséphine – Valenciennes (59)
- Le Reflet – Paris (75)
- Ô Bell'endroit – La Roche-sur-Yon (85)
- Cocottes – Bois-Colombes (92)

## MÉTHODOLOGIE

### Approche quantitative

L'analyse repose sur l'exploitation des données comptables détaillées des trois derniers exercices de 10 restaurants inclusifs. Des données complémentaires ont été demandées aux dirigeants des restaurants pour :

- recenser les informations clés (date de création, statut juridique, obtention de l'agrément Entreprise Adaptée, etc.),
- distinguer et classer les différentes sources de recettes,
- documenter l'organisation et la composition des équipes.

Le résultat d'exploitation a été retenu comme indicateur central, afin de neutraliser les effets exceptionnels (dons, abandons de compte courant).

### Approche qualitative

Des entretiens approfondis ont été menés par l'association auprès des dirigeants. Ces échanges ont permis d'enrichir la lecture des données financières par une compréhension fine des pratiques de gestion, des arbitrages stratégiques et des contraintes rencontrées.

Deux limites principales doivent être signalées :

- Taille de l'échantillon :

l'étude repose sur un nombre restreint de participants, ce qui ne permet pas de prétendre à une représentativité statistique de l'ensemble du secteur.

- Hétérogénéité des situations :

les différences de taille, de localisation, d'ancienneté et de statut (avec ou sans agrément EA) illustrent la diversité des réalités de terrain, mais limitent les possibilités de généralisation.

Ces limites n'enlèvent toutefois rien à la pertinence des résultats : ils offrent une lecture concrète et utile des réalités de terrain, et constituent une base solide pour nourrir la réflexion collective

# 1 - DONNÉES COMPTABLES : LA SITUATION DES RESTAURANTS INCLUSIFS

Ce chapitre propose une photographie concrète de la situation économique des restaurants inclusifs à partir des données de dix établissements étudiés. Comme l'ensemble du secteur, ils restent confrontés à de fortes difficultés d'équilibre, avec des trajectoires contrastées.

**Équilibre économique** : 4 restaurants dégagent un résultat courant positif, auxquels s'ajoute un 5<sup>e</sup> proche de l'équilibre. Pour la moitié des établissements, les déficits représentent 5 à 15 % du chiffre d'affaires, voire plus de 50 % dans un cas. L'absence ou la faiblesse de rémunération des dirigeants masque parfois cette fragilité.

**Structure financière** : 7 restaurants sur 10 présentent des fonds propres inférieurs à 20 % du bilan, dont 5 négatifs. Plusieurs dirigeants ont dû consentir des abandons de créance pour éviter la faillite.

**Chiffre d'affaires et remplissage** : la majorité enregistre une croissance de l'activité, mais l'équilibre économique suppose un taux de remplissage supérieur à 80 %. En dessous de 65 %, il devient très difficile de couvrir les charges.

**Aides et subventions** : l'agrément Entreprise Adaptée joue un rôle déterminant, représentant en moyenne 23 % des produits d'exploitation. Sans cet agrément, la part des aides tombe à 11% en moyenne, exposant davantage les structures.

**Marge brute** : les restaurants inclusifs les plus performants atteignent voire dépassent la cible sectorielle (73-76 %). En dessous de 65 %, la situation devient critique.

**Frais de fonctionnement** : loyers et charges représentent en moyenne 7,5 % du CA, mais peuvent atteindre 12 %. Les fluides, en forte hausse (jusqu'à +30 %), pèsent lourd sur le coût par couvert. Les dépenses de communication, souvent modestes, ne montrent pas de corrélation directe avec le remplissage.

**Masse salariale** : c'est le poste le plus critique. Alors que le ratio moyen du secteur est de 35 %, il atteint entre 70 % et 90 % du CA dans plusieurs restaurants inclusifs, même après déduction des aides au poste. Cela reflète la nécessité d'un encadrement renforcé.

**Soldes intermédiaires de gestion** : la stabilité économique est plus accessible lorsque le chiffre d'affaires dépasse environ 400 k€ et que l'établissement bénéficie de l'agrément EA.

En résumé, les restaurants inclusifs parviennent difficilement à couvrir leurs charges structurelles. Leur équilibre repose sur un taux de remplissage élevé, une marge brute maîtrisée et, pour beaucoup, l'accès à l'agrément Entreprise Adaptée. Ces constats soulignent la fragilité d'un modèle dont la viabilité repose autant sur des facteurs internes (organisation, gestion, stratégie) que sur des soutiens externes structurants.

## 2 - DONNÉES ORGANISATIONNELLES : LA RECHERCHE D'UNE COHÉRENCE D'ENSEMBLE

Après avoir posé la situation économique à travers les données comptables, ce deuxième chapitre s'intéresse aux dimensions organisationnelles des restaurants inclusifs. L'objectif est de comprendre comment les projets se structurent : quelles sont leurs finalités, qui en sont les porteurs, quels statuts et formes de gouvernance ont été choisis, et quelles compétences sont mobilisées.

L'étude met en évidence la diversité des trajectoires organisationnelles des restaurants inclusifs, mais aussi plusieurs lignes de force :

**Finalité partagée** : l'inclusion et l'émancipation des personnes en situation de handicap constituent le cœur des projets, avec des motivations variées (engagement personnel, quête de sens professionnel, prolongement institutionnel).

**Statuts et gouvernance** : la majorité ont choisi des statuts commerciaux (SAS, SARL, SCIC, EURL), mieux adaptés à l'inscription de leur activité dans le marché. Les gouvernances reposent le plus souvent sur les fondateurs et leurs proches, avec des dynamiques entrepreneuriales marquées.

**Compétences des dirigeants** : aucun n'est issu du métier de la restauration, d'où une forte dépendance aux chefs. En revanche, beaucoup apportent un bagage médico-social utile pour structurer l'accompagnement. Tous cumulent des compétences transversales (gestion, communication, management).

**Implantation et modèle commercial** : les positionnements sont divers (gastronomique, traditionnel, brasserie) mais la cohérence entre offre, emplacement et loyer est déterminante. Une salle privatisable constitue un atout clé.

**Investissements et financements** : les projets nécessitent des montants importants (de 100 K€ à plus de 800 K€), majoritairement couverts par des apports personnels et des emprunts, illustrant la prise de risque des fondateurs.

**Accompagnement et organisation du travail** : les pratiques varient selon les dispositifs (EA, RLH ou aucun), mais impliquent toujours une adaptation forte : surencadrement, absence de coupure, fermetures plus fréquentes. Ces choix renforcent le bien-être des salariés mais pèsent sur l'équilibre économique.

En résumé, la viabilité organisationnelle des restaurants inclusifs repose moins sur la recherche d'un modèle unique que sur la capacité à construire des équilibres adaptés à chaque contexte. Elle suppose d'abord un équilibre économique, qui passe par la recherche de cohérence entre le positionnement commercial, l'implantation et les moyens financiers mobilisés. Elle nécessite ensuite un équilibre des compétences, avec la sécurisation de profils clés, en particulier culinaires et médico-sociaux. Elle implique enfin un équilibre organisationnel, dans l'aménagement du travail, afin de préserver à la fois le bien-être des salariés et la pérennité économique du restaurant.

### 3. DONNÉES DE GESTION : LEVIERS DE CONSOLIDATION DES MODÈLES

Les leviers identifiés dans l'étude mettent en évidence la capacité d'innovation et de résilience des restaurants inclusifs, mais aussi la fragilité de leur équilibre économique. L'enjeu n'est pas seulement d'améliorer les performances, mais de construire un modèle soutenable à long terme, fidèle à la mission sociale de ces établissements.

Les principaux leviers de consolidation observés :

- **Développer le chiffre d'affaires et diversifier les revenus** : maintenir une croissance d'activité en travaillant sur le taux de remplissage, la carte, la politique tarifaire ou encore la diversification (vente à emporter, traiteur, évènementiel, privatisation).
- **Renforcer la visibilité et la notoriété** : s'appuyer sur les labels, distinctions et relais médiatiques pour attirer de nouveaux clients, valoriser l'expérience culinaire et positionner le restaurant au-delà de sa dimension inclusive.
- **Sécuriser les soutiens publics et hybrider les ressources** : consolider les aides structurelles (EA, RLH, formation, appuis locaux), tout en développant une stratégie de résilience face à la raréfaction des financements publics.
- **Mobiliser les soutiens privés et les compétences bénévoles** : élargir les partenariats avec les entreprises mécènes, les fondations et les réseaux territoriaux pour renforcer la trésorerie, bénéficier de savoir-faire et consolider l'écosystème du projet.

En résumé, ces leviers traduisent une tension constante : celle de conjuguer performance économique et finalité sociale. Leur activation suppose un accompagnement renforcé des dirigeants, afin de les aider à structurer leur stratégie commerciale, leur communication et leurs partenariats dans la durée.

## 4. QUELLES PERSPECTIVES POUR LE MODÈLE DES RESTAURANTS INCLUSIFS ?

Dans nos différentes configurations, l'équilibre économique reste précaire (quand il existe) et offre peu de marges de manœuvre aux dirigeants dans leur organisation, mettant systématiquement en tension la qualité de l'organisation (bien-être des collaborateurs, rythme supportable, ...) et performance économique court terme.

L'étude d'impact social a mis en évidence le coût indirect de la mission inclusive : ajustement des horaires, suppression des coupures, semaines de fermeture annuelles supplémentaires, temps dédiés à la formation, sur-encadrement... Autant de choix qui peuvent représenter plus de 50 K€ par an et qui traduisent la tension entre projet social et projet économique.

L'enjeu est donc de prendre conscience de ces actions dans toute leur ambivalence : ce qu'elles coûtent, mais aussi ce qu'elles génèrent en termes de qualité d'accompagnement, de conditions de travail et d'impact social. Cette lucidité permet d'ouvrir plusieurs pistes de travail :

- Remettre en cause leur pertinence : certaines actions peuvent avoir un coût élevé pour une portée limitée.
- Prendre conscience de leur importance et mieux les valoriser : certaines peuvent être reconnues et financées, par exemple via les OPCO pour la formation ou le tutorat.
- Chercher des modalités pour progresser et gagner en efficacité : des projets ponctuels (cadre innovant, projet européen...) peuvent permettre d'expérimenter rapidement, tout en bénéficiant d'un soutien financier adapté. Ce type de démarche attire également des mécènes ou partenaires publics qui financent plus facilement un projet ciblé que le fonctionnement courant.
- Interroger l'adéquation des politiques publiques existantes : leur prise en compte des besoins réels et des enjeux du secteur reste insuffisante, dans un climat peu propice aux revalorisations.

### LES SINGULARITÉS PROPRES AU MÉTIER DE LA RESTAURATION INCLUSIVE

Comme les autres restaurateurs, les restaurants inclusifs évoluent dans un secteur qui traverse de grandes difficultés. Mais leur équilibre est encore plus complexe, puisqu'ils doivent concilier finalité sociale et inscription dans un modèle économique marchand. Dans ce contexte, les performances actuelles sont à saluer : croissance d'activité, amélioration des ratios de gestion, sécurisation de fonctions clés... et cela alors même que les fondateurs ne sont pas issus du métier de la restauration.

Les enjeux de ces modèles ne s'ajoutent pas simplement aux contraintes habituelles : ils mettent en tension la structuration des équipes, les habitudes d'encadrement et les rapports de productivité. Sans stigmatiser d'autres professions, l'exigence propre à la restauration — sécurité des clients, qualité du service, rapidité attendue — impose une production qui ne peut pas attendre. Cela oblige à « sur-encadrer » et donc à générer des coûts supplémentaires que l'on ne retrouve pas systématiquement dans d'autres activités inclusives ou même dans les entreprises adaptées.

**Dès lors, le modèle économique d'un restaurant inclusif apparaît particulièrement contraint. Pour ne pas se mettre en défaut de sa propre finalité — le bien-être, l'émancipation et le développement du pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap — il doit s'ouvrir à d'autres ressources et diversifier ses soutiens.**

# LA QUESTION POLITIQUE ET SOCIALE

Les constats dressés montrent que les difficultés rencontrées ne relèvent pas seulement de la gestion interne. Ils renvoient à une interrogation plus large et fondamentalement politique : qui doit assumer la charge de l'utilité sociale que produisent les restaurants inclusifs ?

Comme l'ont montré les données socio-économiques et les éléments de modélisation, l'équilibre d'un restaurant inclusif est, par nature, précaire. Il doit affronter à la fois les contraintes du secteur de la restauration et celles propres à l'inclusion du handicap.

Pourtant, ces projets contribuent directement à l'intérêt général : lutte contre l'exclusion, respect de la loi de 2005, transformation des représentations sur le handicap. Cela soulève une question centrale :

## QUI FINANCE CETTE UTILITÉ SOCIALE ?

- une surperformance économique et organisationnelle, permettant d'absorber les surcoûts d'un tel projet ?
- un soutien du consommateur, qui accepterait de payer son repas plus cher, à prestation égale, pour soutenir la cause ?
- un soutien citoyen par l'impôt, à travers une politique publique dédiée qui favoriserait l'émergence et la pérennité de ce type de projet ?
- un soutien d'une communauté d'intérêt, solidaire de la cause et prête à contribuer financière par le don pour assurer la pérennité du projet dans le temps ?
- un soutien indexé sur la performance sociale, qui générerait des ressources en fonction des objectifs sociaux atteints et des économies produites pour la société ?
- un effort des personnes en situation de handicap elles-mêmes, contraintes d'atteindre un haut niveau de productivité pour sécuriser l'équilibre du restaurant — une option qui interroge directement la finalité inclusive du projet ?

# EN SAVOIR PLUS SUR ELLYX

Depuis 2013, la SCOP Ellyx conseille et accompagne les acteurs de la société, collectivités, institutions, associations, entreprises, collectifs d'acteurs et citoyens dans la résolution de problématiques sociales. Emploi, éducation, environnement, insertion, mobilité ou santé... quel que soit le secteur d'intervention, nous envisageons l'innovation comme un moyen pour imaginer et expérimenter des solutions inédites pour la Société dans son ensemble.

Nous accompagnons leur trajectoire de transformation sociale à travers une triple expertise :

- En appuyant leurs différents projets et besoins de développement : dynamiques de changement, stratégie d'impact, modèle socio-économiques, enjeux de coopération, problématique territoriale...
- En intervenant sur l'ensemble des étapes du processus d'innovation : diagnostic et sensibilisation, conceptualisation et idéation, expérimentation et déploiement
- En mobilisant des cadres et des outils propices au développement d'innovations solides : R&D, formations, dispositifs d'accompagnement et de financement, mise en réseau...

L'équipe d'Ellyx est implantée à Bordeaux, Lyon, Paris et Poitiers où se répartissent dix-sept consultant.es, qui accompagnent une centaine de projets chaque année.

## NOUS CONTACTER

**Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur l'association ?  
Contactez-nous !**



**Flore Lelièvre**

Fondatrice

*lelievreflore@gmail.com*

06 59 00 29 37



[contact@lesextraordinaires.org](mailto:contact@lesextraordinaires.org)