

ÉTUDE

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES RESTAURANTS INCLUSIFS



ÉTUDE
**LES MODÈLES ÉCONOMIQUES
DES RESTAURANTS INCLUSIFS**

Ellyx

Réalisé par Ellyx, agence en innovation et R&D sociale

Crédits couverture : tout droits réservés
Amandine Perraud ©

SOMMAIRE

CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE	4
--	----------

CHAPITRE 1 : DONNÉES COMPTABLES : LA SITUATION DES RESTAURANTS INCLUSIFS	8
---	----------

INDICATEURS ÉTUDIÉS :

- 1) Résultat courant avant impôt et équilibre économique
- 2) Fonds propres et structure financière
- 3) Chiffre d'affaires, ticket moyen et taux de remplissage
- 4) Aides et subventions mobilisées
- 5) Marge brute
- 6) Frais de fonctionnement
- 7) Masse salariale
- 8) Soldes intermédiaires de gestion

SYNTHÈSE	19
-----------------	-----------

CHAPITRE 2 : DONNÉES ORGANISATIONNELLES : VERS UNE COHÉRENCE D'ENSEMBLE	20
--	-----------

DIMENSIONS ÉTUDIÉES :

- 1) Finalité et projet social
- 2) Statut juridique et gouvernance
- 3) Compétences du dirigeant
- 4) Implantation et modèle commercial
- 5) Plan d'investissement et financements initiaux
- 6) Dispositifs d'accompagnement des salariés en situation de handicap
- 7) Organisation du travail

SYNTHÈSE	27
-----------------	-----------

CHAPITRE 3 : DONNÉES DE GESTION : LEVIERS DE CONSOLIDATION DES MODÈLES	28
---	-----------

LEVIERS ÉTUDIÉS :

- 1) Optimiser l'activité commerciale et diversifier les revenus
- 2) Renforcer la visibilité grâce aux labels et à la communication
- 3) Sécuriser le modèle grâce aux soutiens publics
- 4) Activer les soutiens privés et le bénévolat qualifié

SYNTHÈSE	31
-----------------	-----------

CHAPITRE 4 : QUELLES PERSPECTIVES POUR LE MODÈLE DES RESTAURANTS INCLUSIFS ?	32
---	-----------

- 1) Repères opérationnels
- 2) Tensions structurelles
- 3) La question politique et sociale

EN SAVOIR PLUS SUR ELLYX	39
---------------------------------	-----------

CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION LES EXTRAORDINAIRES ET DU CONCEPT DE RESTAURANT INCLUSIF

L'association Les Extraordinaires¹ 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 trentaine de restaurants inclusifs en activité ou en cours de développement. Elle réunit 28 restaurants en activité et douze porteurs de projet.

LE COLLECTIF LES BRIGADES EXTRAORDINAIRES EST DOTÉ DE 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

Il 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 : 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.

¹<https://www.lesextraordinaires.org/lassociation>

COLLECTIF LES BRIGADES EXTRAORDINAIRES

Le Collectif réunit des restaurants inclusifs en activité et à l'étape de projets. Tous les membres participent à favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap mental ou cognitif en milieu ordinaire. Tous s'inscrivent dans une volonté d'innover par un positionnement à la fois solidaire et gastronomique.

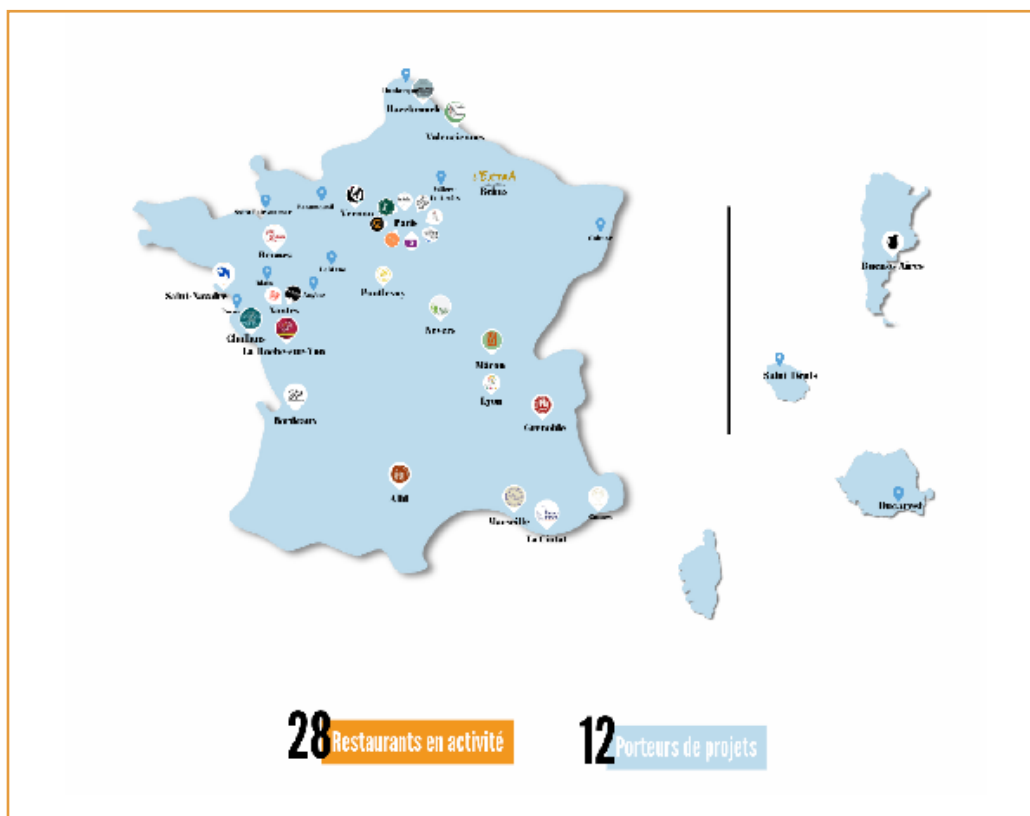
Notre démarche :

- **Ouvrer** en faveur de l'emploi inclusif des personnes porteuses de handicap.
- **Développer** l'autonomie des personnes porteuses de handicap.
- **Favoriser** pour tous les employés, le bien-être au travail.
- **Créer** un lieu valorisant pour la cause et les collaborateurs.
- **Mettre en place** une démarche éco-responsable.
- **Développer** son projet dans une logique d'innovation et d'ouverture.



160

emplois de droits communs pour des personnes en situation de handicap mental et cognitif, comme la trisomie 21, les troubles du spectre autistique et autres troubles du neurodéveloppement.



FINALITÉ 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.

La mission a été confiée à l'agence Ellyx, en collaboration avec l'association Les Extraordinaires.

▾ PRINCIPAUX QUESTIONNEMENTS

L'ÉTUDE DÉPASSE LA SIMPLE PHOTOGRAPHIE DU SECTEUR. ELLE 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 inclusif ?**

MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE

▾ Une approche quantitative

L'analyse repose sur l'exploitation des données comptables détaillées des trois derniers exercices de 10 restaurants inclusifs, ainsi que d'éléments partiels pour un 11^e établissement. 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 classifier 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).



Une 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.

Terrains étudiés :

L'étude porte sur 10 restaurants inclusifs ayant fourni des données comptables complètes, auxquels s'ajoutent des éléments clés concernant un 11^e 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)
- (+ éléments partiels pour un 11^e restaurant)

Ces établissements diffèrent par leur ancienneté, leur taille, leur statut et leur localisation, permettant de couvrir une diversité de trajectoires et de configurations organisationnelles.

LIMITES DE L'ÉTUDE

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.



Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 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.

INDICATEURS ÉTUDIÉS

1	Résultat courant avant impôt et équilibre économique	9
2	Fonds propres et structure financière	10
3	Chiffre d'affaires, ticket moyen et taux de remplissage	10
4	Aides et subventions mobilisées	12
5	Marge brute	14
6	Frais de fonctionnement	15
7	Masse salariale	17
8	Soldes intermédiaires de gestion	18

INDICATEUR 1

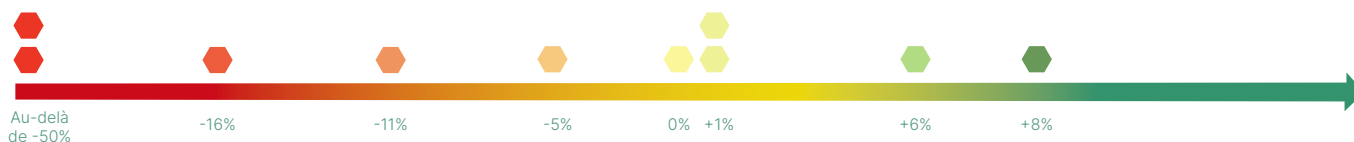
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT ET ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE



Observations

- 4 restaurants sur 10 affichent un RCAI positif
- 1 restaurant est proche de l'équilibre.
- 5 restaurants présentent un déficit marqué, représentant entre 5 et 15 % du CA, voire plus de 50 % pour un cas.

Positionnement des restaurants selon leur RCAI en % du CA :



CLÉS DE LECTURE

Les résultats mettent en évidence la fragilité structurelle d'une partie importante des restaurants inclusifs. Si quelques établissements parviennent à dégager un RCAI positif ou à se rapprocher de l'équilibre, ces performances restent fragiles et souvent obtenues au prix de concessions importantes, comme l'absence de rémunération des dirigeants ou une rémunération largement inférieure au niveau attendu. Cette situation introduit un biais majeur dans l'appréciation de la santé financière réelle des structures.

Les déficits observés, parfois massifs (allant de 5 à plus de 50 % du chiffre d'affaires), traduisent la difficulté à absorber les surcoûts liés au projet social et à concilier finalité inclusive et contraintes économiques. Ces tensions ne sont pas isolées : elles reflètent aussi les difficultés plus larges du secteur de la restauration, marqué par une forte instabilité et une fragilisation générale des modèles économiques.

INDICATEUR 2

FONDS PROPRES ET STRUCTURE FINANCIÈRE

7 / 10



présentent un ratio fonds propres/total du bilan inférieur à 20 % (dont 5 en négatif).

CLÉS DE LECTURE

La situation des fonds propres révèle une fragilité financière profonde pour une majorité des restaurants inclusifs étudiés. Cinq d'entre eux présentent des fonds propres négatifs, ce qui signifie que les pertes accumulées depuis leur création dépassent les capitaux initialement investis. Dans ces cas, les ressources apportées par les fondateurs ont été totalement absorbées.

Plus largement, sept restaurants sur dix affichent un ratio fonds propres/total du bilan inférieur à 20 %, un seuil généralement considéré comme critique pour évaluer la solidité financière d'une structure. Un tel niveau de capitaux propres limite fortement la capacité à investir, à obtenir de nouveaux financements bancaires et à résister aux aléas de l'activité. Face à ces déséquilibres, plusieurs dirigeants ont eu recours à des abandons de créances en compte courant d'associés (CCA). Ces apports personnels, consentis souvent au prix d'un effort financier significatif, permettent de consolider temporairement la situation et d'éviter une cessation de paiement. Toutefois, cette solution reste conjoncturelle et souligne la dépendance du modèle à l'engagement financier direct des fondateurs.

En résumé, les données confirment que la structure financière des restaurants inclusifs est majoritairement fragile, ce qui accentue leur exposition aux difficultés du secteur de la restauration et interroge leur capacité de développement à moyen et long terme sans soutien externe renforcé.

INDICATEUR 3

CHIFFRE D'AFFAIRES, TICKET MOYEN ET TAUX DE REMPLISSAGE



Observations

Chiffre d'affaires annuel : entre 200 k€ et 650 k€ HT, pour une moyenne de 340 k€.

Ticket moyen : 35 € HT (ramené à 30 € si l'on neutralise l'effet d'un restaurant plus haut de gamme).

Nombre de services par an : entre 235 et 500, pour une moyenne de 10 000 couverts/an (plage allant de 7 500 à 16 000 couverts).

9 restaurants sur 10 connaissent une croissance de leur activité sur la période 2022-2024 avec une tendance déclarée à la hausse pour 2025.

Taux de remplissage : progression constatée pour les établissements en montée en charge, atteignant progressivement 80 % ; équilibre économique jugé très difficile en deçà de 65 %.

▸ CLÉS DE LECTURE

La dynamique de chiffre d'affaires illustre une tendance globalement positive : la grande majorité des restaurants inclusifs étudiés ont connu une croissance entre 2022 et 2024, malgré un contexte défavorable pour la restauration. Seul un établissement a connu un ralentissement en 2024, mais avec une projection de reprise à la hausse dès 2025.

Cette croissance doit cependant être nuancée selon l'ancienneté des restaurants.

- Les établissements installés depuis plus de quatre ans continuent d'enregistrer des hausses d'activité soutenues, autour de +15 à +20 %.

- Les plus récents bénéficient d'une montée en charge rapide, marquée par l'amélioration progressive de leur taux de remplissage, qui peut atteindre 80 % après une ou deux années de rodage.

- À l'inverse, certains restaurants plus stabilisés se heurtent à un palier d'activité, où la croissance repose davantage sur une augmentation des prix que sur une progression de la fréquentation.

L'analyse met aussi en évidence le rôle central du taux de remplissage comme indicateur critique de viabilité.

En dessous de 65 %, il devient extrêmement difficile pour un restaurant inclusif d'atteindre l'équilibre économique. La cible idéale se situe plutôt au-delà de 80 %, ce qui suppose à la fois une attractivité commerciale forte, une gestion optimisée des réservations et une bonne adéquation entre la carte, les prix et les attentes de la clientèle.

Ces résultats soulignent que la croissance de l'activité n'est pas uniforme et que l'atteinte d'un équilibre économique durable dépend autant de la progression des volumes servis que de la capacité à maintenir un ticket moyen cohérent avec le positionnement du restaurant et la qualité des repas servis.

INDICATEUR 4

AIDES ET SUBVENTIONS MOBILISÉE



Observations

COMPARAISON AVEC/SANS AGRÉMENT EA

- Avec EA : les aides représentent 16 à 30 % des produits d'exploitation.
- Sans EA : part des aides beaucoup plus faible, de 0 à 19 % (moyenne 11%).

RECONNAISSANCE DE LA LOURDEUR DU HANDICAP (RLH)

- Montant par salarié : 6 500 à 13 000 € par an.
- Montant mobilisé : 22 000 à 48 000 € par an (~ 9 000 €/ETP).

AIDES PUBLIQUES AU PROJET (COLLECTIVITÉS LOCALES, FONDS EUROPÉENS TYPE FSE)

- Montants ponctuels et très variables selon les projets, souvent liés à l'amorçage.

AIDES À L'APPRENTISSAGE

- Montant : environ 9 000 € par apprenti.

AIDES PRIVÉES (DONS, MÉCÉNAT, FONDATIONS, PARTICULIERS)

- Montants observés : entre 15 000 € et 40 000 € par an pour certains restaurants.
- Cas exceptionnel : plus de 100 000 € pour un établissement sous statut associatif.

AIDES AUX POSTES (ENTREPRISE ADAPTÉE - EA)

- Montant moyen : 18 000 € par ETP.
- Poids total dans les produits d'exploitation : 16 à 30 % (moyenne 23 %).

ZOOM SUR...

Les restaurants étudiés font appel à deux dispositifs d'aide : l'agrément Entreprise Adaptée ou, pour les structures qui ne l'ont pas, la Reconnaissance de la Lourdeur du Handicap. L'écart est net : avec ou sans agrément, la pression économique n'est pas la même, et ces dispositifs peuvent faire la différence dans la recherche d'équilibre.

Une Entreprise Adaptée est une entreprise du milieu ordinaire, qui emploie au moins 55% de travailleurs handicapés parmi ses effectifs de production. En contrepartie de l'effort d'emploi, d'adaptation de l'environnement de travail, et de l'accompagnement à la réalisation d'un projet professionnel, l'entreprise adaptée perçoit une aide au poste de l'ordre de 18.000 € par an et par équivalent temps plein.

Un ensemble de conditions sont à remplir (55% de travailleurs handicapés, parcours d'accompagnement individualisé, viabilité du projet) et une demande d'agrément auprès de la DREETS est à déposer. L'obtention de l'agrément reste long et complexe, avec peu de création de postes dans les régions ; être entreprise adaptée génère des coûts pour l'entreprise (encadrement, accompagnement, ...). Parmi les 5 entreprises adaptées de notre échantillon, 3 trouvent un équilibre d'exploitation.

La Reconnaissance Lourdeur du Handicap est une aide de l'Agefiph mobilisable pour les entreprises qui n'ont pas d'agrément entreprise adaptée. Elle permet de compenser financièrement les conséquences du handicap d'un salarié sur l'activité professionnelle (moindre productivité, accompagnement individuel, aide apportée par un tiers). L'aide varie entre 6.500 € et 13.000 € par an selon la situation de la personne.

Pour aller plus loin : « Comprendre la RLH et l'agrément EA », les Brigades Extraordinaires

▾ CLÉS DE LECTURE

La mobilisation des aides constitue un facteur déterminant de l'équilibre économique des restaurants inclusifs. L'agrément Entreprise Adaptée (EA) apparaît comme le levier le plus structurant : il offre une assise financière significative mais suppose en contrepartie un surcroît d'encadrement et de formalisation (accompagnement socioprofessionnel, parcours individualisés).

À défaut, certaines structures ont recours à la Reconnaissance de la Lourdeur du Handicap (RLH), qui permet de compenser partiellement les surcoûts liés à la moindre productivité ou à l'adaptation du poste de travail. Les montants perçus restent toutefois deux fois inférieurs à ceux liés à l'agrément EA. Les aides publiques au projet et les financements européens, bien que précieux, demeurent ponctuels et souvent liés à des phases spécifiques (innovation, démarrage). Elles ne peuvent donc constituer un socle stable pour le fonctionnement.

Les aides à l'apprentissage représentent un complément intéressant, mais limité en volume et conditionné à la capacité d'intégrer des apprentis dans des équipes déjà fortement sollicitées.

Enfin, les aides privées peuvent constituer une ressource significative pour certains restaurants, mais elles dépendent fortement des réseaux, des partenariats et du statut juridique (plus favorables pour les associations ou les EA). Leur caractère incertain (seuls 6 restaurants sur 10 en bénéficient) et inégalitaire en fait une ressource d'appoint, plus qu'un pilier de modèle économique.

Dans l'ensemble, les données montrent que les restaurants inclusifs avec agrément EA disposent d'un complément de ressources structurant pour conduire leur mission sociale, tandis que ceux sans agrément doivent composer avec une part d'aides plus faible et plus volatile, accentuant leur vulnérabilité.

INDICATEUR 5

MARGE BRUTE



Observations

Marge brute comprise entre 73 et 76 % (cible recommandée)
4 restaurants

Marge brute autour de 69 à 70 %
2 restaurants

Marge brute à 65 %
1 restaurant (parvient malgré tout à l'équilibre)

Marge brute inférieure à 65 %
(situation critique nécessitant une révision de la carte, des prix ou de la gestion des stocks)
2 restaurants

CLÉS DE LECTURE

Selon Infogreffe, la marge brute moyenne dans la restauration traditionnelle est de 69 % en 2023, avec une cible régulièrement rappelée dans le secteur autour de 70 à 73 %. Quatre restaurants inclusifs de l'échantillon atteignent ou dépassent cette cible (73 à 76 %), tandis que deux autres se situent dans la moyenne (69-70 %). Un restaurant parvient à l'équilibre malgré un taux de marge limité à 65 %, alors que deux établissements se trouvent en difficulté avec des marges inférieures, voire très inférieures à ce seuil.

Avec un chiffre d'affaires moyen de 340 000 €, chaque point de marge représente 3 400 €, ce qui confirme que la marge brute constitue un levier central de rentabilité. L'étude souligne toutefois que ce ratio ne doit pas être interprété isolément : il doit être mis en perspective avec le rapport qualité-prix perçu par la clientèle, qui conditionne la satisfaction et le taux de remplissage.

INDICATEUR 6

FRAIS DE FONCTIONNEMENT



Observations

Les frais de fonctionnement comprennent l'ensemble des dépenses externes (hors achats de marchandises et matières premières) telles que les loyers et charges locatives, l'assurance, les dépenses d'expertises comptables etc.

- Loyers et charges locatives :

o **Moyenne observée : 7,5 % du CA.**

o Certains restaurants atteignent 9 à 12 %.

o Cible facilitante identifiée : 5 à 7 %.

- Fluides (eau, gaz, énergie) :

o **Les fluides représentent autour de 3 à 4% du CA annuel**

o L'augmentation en 2024 a été à deux chiffres (parfois +20 à +30%) représentant un impact budgétaire par couvert : de quelques dizaines de centimes à près de 1 €.

- Communication :

o Dépenses généralement limitées à quelques milliers d'euros.

▾ **Cible sectorielle :** les frais de fonctionnement (hors achats de matières premières) ne devraient pas dépasser 23 % du chiffre d'affaires, avec un objectif idéal à ≤ 20 %

▾ CLÉS DE LECTURE

Trois postes principaux de frais de fonctionnement ressortent de l'étude :

- Le local constitue un élément déterminant du positionnement commercial. Au-delà de l'emplacement et de la taille de la salle, le poids du loyer peut représenter un frein majeur à l'équilibre économique. Dans plusieurs cas, il dépasse le seuil jugé soutenable de 7 %.
- Les fluides apparaissent comme le deuxième poste le plus lourd après le loyer. Leur forte augmentation a pesé directement sur le coût par couvert, sans que les restaurateurs disposent de marges de manoeuvre importantes pour les maîtriser.
- Les dépenses de communication sont généralement modestes et dépassent rarement quelques milliers d'euros. Leur retour sur investissement est souvent difficile à évaluer, même si certains restaurants ont mis en place des pratiques plus structurées pour développer leur visibilité.

 ZOOM SUR...

LA COMMUNICATION

- 4 restaurants ont un(e) alternant(e) dédié(e) à la communication.
- 4 restaurants recourent à des prestataires externes, pour un budget annuel compris entre 1 500 € et 7 000 € HT.
- 1 dirigeante gère elle-même la communication, sans budget spécifique.
- 1 restaurant bénéficie de l'appui d'un bénévole, offrant un accompagnement professionnel complet.

▾ CLÉS DE LECTURE

L'étude met en évidence des pratiques très hétérogènes en matière de communication.

- Les alternants, placés sous l'autorité d'un dirigeant, assurent principalement l'animation des réseaux sociaux, la rédaction d'articles pour la visibilité internet et la production de newsletters. Dans certains cas, un petit budget complémentaire est consacré à la communication sponsorisée.

- Le recours à des prestataires externes (community manager, agence ou indépendante) se concentre surtout sur la gestion des réseaux sociaux, le référencement et la production d'articles, pour des budgets allant de 1 500 à 7 000 € HT par an.

- Une dirigeante gère directement le volet communication (animation des réseaux sociaux), sans aucun budget dédié.

- Un autre restaurant bénéficie de l'appui d'un bénévole professionnel, qui assure une communication complète : réseaux sociaux, flyers, parutions dans la presse locale, présence dans les supports de l'office de tourisme.

Au-delà de ces configurations, les dirigeants peuvent aussi contribuer eux-mêmes à des actions de visibilité : participation à des salons, rencontres avec les acteurs publics et partenaires, travail sur le référencement local. La presse locale apparaît ainsi comme un levier récurrent utilisé par plusieurs restaurants.

Enfin, l'étude souligne qu'il n'existe pas de corrélation directe entre le niveau d'investissement en communication et les performances commerciales. Les quatre restaurants ayant les meilleurs taux de remplissage adoptent des approches très différentes : deux via une alternante sans budget complémentaire, un via une prestataire externe et un avec une gestion directe par la fondatrice.

INDICATEUR 7

MASSE SALARIALE

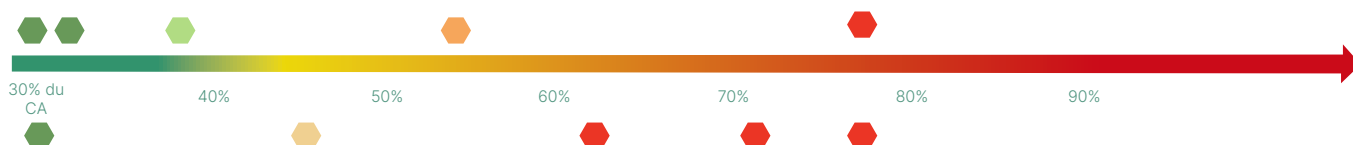


Observations

- Restaurants inclusifs : jusqu'à plus de 75 % du CA, même après déduction des aides EA.
- Restauration classique : 35 % du CA.
- Écarts importants selon l'agrément EA : les structures agréées bénéficient d'un allègement significatif.
- Variabilité selon rémunération (ou non) des dirigeants et recours au bénévolat.

Positionnement des restaurants selon le poids de la masse salariale nette des aides

en % du CA : partie haute = sans agrément EA ; partie basse = avec agrément EA



CLÉS DE LECTURE

Le graphique illustre le poids de la masse salariale dans le chiffre d'affaires des restaurants inclusifs, après déduction des aides au poste. Plusieurs points de vigilance sont à noter : les temps bénévoles, souvent assumés par les fondateurs ou des proches, ne sont pas comptabilisés, et la rémunération des dirigeants varie fortement d'un établissement à l'autre (certains ne se rémunèrent pas, d'autres partiellement, quand quelques-uns y parviennent).

Au-delà de ces différences, la comparaison avec le secteur traditionnel est frappante : alors que la restauration classique affiche en moyenne un ratio de 35 % de charges de personnel rapportées au chiffre d'affaires, la majorité des restaurants inclusifs étudiés se situent bien au-dessus de ce seuil. Plusieurs dépassent 70 %.

Ce différentiel s'explique principalement par la nécessité d'un encadrement renforcé et d'un accompagnement adapté aux salariés en situation de handicap. Il constitue un marqueur fort du modèle inclusif : l'agrément Entreprise Adaptée joue ici un rôle différenciant essentiel, en permettant de compenser partiellement ces surcoûts par des aides dédiées.

En résumé, la masse salariale est le poste de charges le plus critique pour les restaurants inclusifs : son poids structurellement élevé, même après aides, limite fortement la marge de manoeuvre financière et accentue la fragilité économique de ces établissements par rapport à la restauration traditionnelle.

INDICATEUR 8

SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION



Observations

Données 2024	R2	R10	R6	R1	R9	R3	R5	R7	R4	R8
Entreprise adaptée	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Chiffre d'affaires	91 249 €	207 913 €	257 236 €	381 090 €	397 873 €	209 349 €	306 165 €	456 328 €	526 287 €	652 330 €
Achats marchandises	37 570 €	51 413 €	79 416 €	116 229 €	137 248 €	79 286 €	80 602 €	112 184 €	293 286 €	167 557 €
Marge brute	53 679 €	156 500 €	177 820 €	264 861 €	260 625 €	130 063 €	225 563 €	344 144 €	233 001 €	484 773 €
% marge brute	58,8 %	75,3 %	69,1 %	69,5 %	65,5 %	62,1 %	73,7 %	75,4 %	44,3 %	74,3 %
Subventions	9 667 €	24 645 €	59 561 €	9 000 €	63 556 €	71 742 €	101 433 €	103 874 €	231 701 €	128 424 €
% Subventions	10,6 %	11,9 %	23,2 %	2,4 %	16,0 %	34,3 %	33,1 %	22,8 %	44,0 %	19,7 %
Masse salariale	35 177 €	131 661 €	233 829 €	148 735 €	185 396 €	232 497 €	250 074 €	415 415 €	358 613 €	318 839 €
% masse salariale	38,6 %	63,3 %	90,9 %	39,0 %	46,6 %	111,1 %	81,7 %	91,0 %	68,1 %	48,9 %
EBE	1 517 €	- 4 857 €	- 96 661 €	10 310 €	17 202 €	- 106 425 €	- 15 240 €	160 151 €	12 748 €	146 431 €
% EBE	1,7 %	-2,3 %	-37,6 %	2,7 %	4,3 %	-50,8 %	-5,0 %	35,1 %	2,4 %	22,4 %
Résultat d'exploitatio	1 055 €	- 10 074 €	- 160 982 €	- 40 930 €	2 952 €	- 111 460 €	- 48 368 €	35 406 €	- 203 €	37 149 €
% REX	1,2 %	-4,8 %	-62,6 %	-10,7 %	0,7 %	-53,2 %	-15,8 %	7,8 %	-0,0 %	5,7 %
Résultat net	898 €	33 315 €	- 158 030 €	- 45 300 €	775 €	- 41 548 €	- 52 109 €	34 471 €	16 463 €	46 236 €
% RN	1,0 %	16,0 %	-61,4 %	-11,9 %	0,2 %	-19,8 %	-17,0 %	7,6 %	3,1 %	7,1 %
Nb de places	30	35	35	50	90	80	35	40	20	39
% de remplissage	NC	80 %	68 %	60 %	64 %	21 %	84 %	85 %	NC	77 %
Nb de services / an	230	330	300	460	260	500	300	300	235	376
Ticket moyen	16 €	27 €	36 €	39 €	23 €	25 €	32 €	30 €	NC	64 €

CLÉS DE LECTURE

Le tableau présente les principaux soldes intermédiaires de gestion des dix restaurants inclusifs étudiés. Les données, anonymisées et classées selon la mobilisation ou non de l'agrément entreprise adaptée puis le chiffre d'affaires, intègrent également des repères utiles comme le taux de remplissage ou le nombre de services annuels.

Ce récapitulatif met en évidence de forts écarts de situations. Certains restaurants parviennent à atteindre l'équilibre économique, y compris sans agrément Entreprise Adaptée. Toutefois, l'analyse montre que la stabilité reste plus accessible lorsque deux conditions sont réunies : un niveau d'activité dépassant environ 400 000 € de chiffre d'affaires et l'obtention de l'agrément EA, qui apporte un soutien déterminant pour absorber les surcoûts liés au modèle inclusif.

EN SYNTHÈSE

DONNÉES COMPTABLES : LA SITUATION DES RESTAURANTS INCLUSIFS



L'analyse des dix restaurants inclusifs met en évidence un modèle globalement fragile, marqué par des équilibres précaires et une forte dépendance à certains leviers.

↘ **Équilibre économique** : seuls 4 restaurants dégagent un résultat courant positif, auxquels s'ajoute un 5^e 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 70 % 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.



Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 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.

DIMENSIONS ÉTUDIÉES

1	Finalité et projet social	21
2	Statut juridique et gouvernance	21
3	Compétences du dirigeant	23
4	Implantation et modèle commercial	24
5	Plan d'investissement et financements initiaux	24
6	Dispositifs d'accompagnement des salariés en situation de handicap	25
7	Organisation du travail	26

DIMENSION 1

FINALITÉ ET PROJET SOCIAL



Observations

Les motivations et les rapports au handicap sont variés parmi les dirigeants rencontrés :

- Un engagement personnel : la majorité a un proche en situation de handicap, souvent un enfant ou un membre de la fratrie. Pour eux, le restaurant est avant tout un prolongement de leur vie familiale ou un engagement citoyen, plutôt qu'une activité dont ils attendent un revenu principal.
- Une quête de sens professionnel : d'autres, non directement concernés par le handicap, voient dans ce projet une manière de mobiliser leurs compétences au service d'une cause en phase avec leurs valeurs. Dans ces cas, l'activité constitue le plus souvent leur source principale de revenus.
- Un prolongement institutionnel : certains enfin s'inscrivent dans le cadre d'une structure médico-sociale ou associative qui porte le restaurant. Leur rémunération dépend alors de l'association, et non directement de la performance économique du restaurant.

CLÉS DE LECTURE

Au-delà de la diversité des trajectoires, les dirigeants partagent une finalité commune : favoriser l'inclusion et l'émancipation des personnes en situation de handicap. Les motivations initiales orientent cependant la manière dont le projet social s'inscrit dans l'entreprise : intérêt plus ou moins marqué pour l'agrément Entreprise Adaptée et les moyens associés, place accordée à l'accompagnement socioprofessionnel, ou encore structuration des partenariats sur le territoire. Ces choix expliquent des différences fortes : la moitié des restaurants de l'échantillon ont obtenu l'agrément EA, tandis que les autres n'ont pas souhaité ou pas pu le mobiliser.

DIMENSION 2

STATUT JURIDIQUE ET GOUVERNANCE

	EURL / SARL	SASU/SAS	SCIC SARL	Association
Capital minimum	Libre	Libre	Libre	Non concerné
Nb d'associés	1 / jusqu'à 100	1 / au moins 2	3 à 100	Non concerné
Pouvoir	Au prorata du capital détenu	Défini dans les statuts	Définition par collège (aucun majoritaire seul)	1 personne = 1 voix
Risque	Limité aux apports	Limité aux apports	Limité aux apports	Non concerné
Soumis aux impôts (TVA, IS...)	Oui	Oui	Oui	Oui
Agrément EA	Possible	Possible	Possible	Possible
Mobilisation RLH	Possible	Possible	Possible	Possible
Autres aides publiques	Limité	Limité	Limité	Possible
Dons défiscalisables	Si EA : Oui IFI	Si EA : Oui IFI	Si EA : Oui IFI	Si EA : Oui IFI



Observations

Les restaurants étudiés ont très majoritairement opté pour des statuts commerciaux :

- **Statuts conventionnels** : six structures fonctionnent en EURL, SARL, ou plus fréquemment encore en SAS, ce statut offrant davantage de souplesse pour organiser la gouvernance ;
- **SCIC** : une structure a retenu ce statut coopératif d'intérêt collectif (sous forme de SAS), qui vise à concilier inscription dans le marché et projet d'utilité sociale ;
- **Cadre associatif** : un restaurant a conservé une organisation associative, en continuité avec un projet global plus large dans le champ du handicap ;
- **Filiales de structures associatives** : deux restaurants sont portés par des filiales commerciales créées par des associations du champ du handicap, afin d'isoler les risques économiques et fiscaux et de donner une identité propre au projet de restauration.

À noter : certaines phases d'amorçage et de mobilisation de financements ont transité par un cadre associatif, plus favorable pour accéder à des subventions.

CLÉS DE LECTURE

Ces choix montrent la diversité des ancrages possibles, mais aussi une tendance nette : les statuts commerciaux dominent largement. Ils apparaissent mieux adaptés pour porter un restaurant inclusif, offrir une gouvernance souple et clarifier l'identité du projet.

Les projets de restaurants inclusifs sont des initiatives au carrefour entre l'économie (inscription dans le marché) et le social (finalité sociale et sociétale). Leur gouvernance est généralement organisée autour des fondateurs et de leurs proches (famille, amis, partenaires de confiance), lorsqu'il ne s'agit pas d'une association fondatrice. L'outillage juridique mobilisé reste principalement orienté vers le volet « commercial ». Enfin, ces projets s'inscrivent dans des dynamiques majoritairement entrepreneuriales. Ces arbitrages influencent directement la capacité à attirer des financements, à mobiliser des partenaires et à stabiliser la gouvernance dans la durée.



ZOOM SUR...

LA GOUVERNANCE

Les restaurants inclusifs de l'échantillon présentent des pratiques très diverses en matière de gouvernance et de partenariats. Plusieurs bonnes pratiques ressortent, avec des finalités et des modalités différentes :

- Une gouvernance collective au sein d'une SCIC : elle permet de mobiliser un conseil coopératif composé des fondateurs, salariés (y compris en situation de handicap), mécènes et partenaires extérieurs. Cette instance favorise la transparence, le partage stratégique et la visibilité collective.
- Un comité de gouvernance ou de pilotage, formalisé ou non : il réunit des personnes ressources, souvent extérieures à l'entreprise, qui apportent expérience, expertise et réseau, tout en limitant le sentiment d'isolement du dirigeant.
- Un conseil des associés : dans les cas où les associés ne participent pas à la gestion quotidienne, cet espace d'échange et de partage des décisions entretient la relation et la dynamique collective.

➤ CLÉS DE LECTURE

La gouvernance des restaurants inclusifs ne se réduit pas au choix d'un statut juridique : elle repose sur la capacité à associer des acteurs variés et à créer des espaces de dialogue. Les exemples de SCIC ou de comités de gouvernance montrent l'intérêt de partager la stratégie et de limiter l'isolement du dirigeant.

À défaut, l'ancrage repose sur d'autres leviers : partenariats associatifs (Unapei, Trisomie 21, Fratrie, CFA), relais informels (presse locale, bénévoles, proches apportant des compétences) et liens économiques territoriaux (mécénat, marchés avec clauses sociales). Ces ressources, bien que moins structurées, s'avèrent essentielles pour sécuriser et légitimer le modèle dans la durée.

DIMENSION 3

COMPÉTENCES DU DIRIGEANT



Observations

L'étude fait ressortir quatre caractéristiques clés concernant les compétences des dirigeants :

- **Absence de formation initiale en restauration** : aucun dirigeant n'est issu des métiers de la cuisine ou du service. La majorité a exercé des fonctions de direction dans d'autres domaines, dont plus de la moitié dans le secteur social ou médico-social. Deux responsables issus de ce secteur ont toutefois suivi une formation complémentaire (CAP pâtisserie ou gestion de salle) pour consolider leur parcours.
- **Dépendance forte au chef** : L'absence de parcours dans la restauration fait reposer sur le chef cette compétence clé, indispensable au projet. De nombreux retours d'expériences mettent en lumière les difficultés rencontrées pour attirer des personnes qualifiées, aux compétences humaines adaptées au projet, et acceptant les conditions proposées.
- **Compétences en accompagnement socioprofessionnel** : plusieurs dirigeants, notamment ceux issus du médico-social, assurent ou encadrent directement cette dimension. À l'inverse, ceux qui n'ont pas ce bagage, maîtrisent cependant le cadre et portent le plus souvent une vision claire sur la structuration de l'accompagnement. Ils peuvent s'appuyer sur des structures partenaires, ou se concentrer sur la mise en situation de travail, sans intervenir pour autant sur les dimensions périphériques à l'emploi.
- **Mobilisation de compétences transversales** : les dirigeants cumulent des missions variées (gestion, communication, commercialisation, management), parfois partagées avec des conjoints collaborateurs ou des bénévoles.

➤ CLÉS DE LECTURE

Ces constats mettent en lumière trois enseignements principaux :

- l'importance des compétences culinaires et techniques externes, qui lorsqu'elles ne sont pas détenues par le dirigeant, crée une dépendance et une fragilité structurelle ;
- l'importance du bagage médico-social pour structurer l'accompagnement et garantir la cohérence inclusive du projet ;
- la nécessité pour les dirigeants de cumuler des compétences de gestion, de communication et de management, qui revêt une dimension particulière dans les restaurants inclusifs.

DIMENSION 4

IMPLANTATION ET MODÈLE COMMERCIAL



Observations

S'il est difficile de caractériser l'implantation des 10 restaurants étudiés, ce choix stratégique fait ressortir un enjeu de cohérence d'ensemble, qui suppose de croiser plusieurs critères :

- l'alignement entre le positionnement commercial et le type d'emplacement ;
- la superficie, le nombre de places et le prix du loyer ;
- les périodes d'ouverture du restaurant, avec des potentiels d'activité très différents selon qu'il s'agit d'un quartier résidentiel ou d'une zone d'activité.

CLÉS DE LECTURE

Sans qu'il soit possible d'en tirer une règle absolue, les observations font apparaître plusieurs tendances :

- les restaurants gastronomiques ou bistronomiques se situent plutôt en cœur de ville, dans des emplacements de premier choix, avec une capacité de 30 à 50 couverts ;
- les restaurants de restauration traditionnelle sont plus fréquemment implantés dans les centres-villes ou quartiers résidentiels, avec un nombre de couverts légèrement supérieur ;
- les brasseries s'installent plutôt dans des zones commerciales, à proximité de gares ou dans des centres-villes de taille intermédiaire, avec une capacité pouvant atteindre 90 places.

La diversité des situations ne permet pas d'identifier une taille idéale en nombre de couverts. Toutefois, une salle de moins de 35 places rend l'équilibre budgétaire plus difficile, tandis que l'existence d'un espace privatisable apparaît comme un avantage décisif.

DIMENSION 5

PLAN D'INVESTISSEMENT ET FINANCEMENTS INITIAUX



Observations

Les projets de restaurants inclusifs nécessitent des investissements conséquents, sans compter l'éventuelle acquisition des murs. Trois types de plans d'investissement ressortent dans l'échantillon :

- **Moins de 100 K€** : deux restaurants, dont un salon de thé ; rachat d'un fonds de commerce à prix modéré, petits travaux de rafraîchissement et acquisition limitée de matériel.
- **Entre 150 et 250 K€** : quatre restaurants ; opérations comprenant des travaux plus importants et des efforts significatifs d'équipement.
- **Entre 450 K€ et 850 K€** : quatre restaurants ; implantations en emplacements urbains de premier choix, fonds de commerce supérieurs à 125 K€ (jusqu'à 240 K€ à Paris), avec des travaux d'aménagement représentant la part essentielle du plan d'investissement.

CLÉS DE LECTURE

SOURCES DE FINANCEMENT DES PROJETS DE RESTAURANT



Le financement repose en moyenne sur :

- 45,4 % d'apports des dirigeants (directs ou via leurs proches),
- 2,9 % de subventions,
- le solde couvert par emprunts bancaires.

Cette moyenne masque cependant de fortes disparités. Les subventions se concentrent sur deux projets (100 K€ et 190 K€), dont l'un a pu éviter le recours à l'emprunt bancaire. Cette diversité souligne que la capacité à mobiliser des financements publics conditionne fortement la structuration et le niveau de risque financier porté par les fondateurs.

On notera que la création d'un restaurant inclusif mobilise un niveau d'apport conséquent de la part des créateurs, généralement supérieur à 200 K€.

DIMENSION 6

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP



Observations

On constate des écarts importants dans les pratiques d'accompagnement, directement liés aux dispositifs de soutien mobilisés :

- **Les entreprises adaptées (EA)** : ce sont celles qui investissent le plus dans l'accompagnement, en cohérence avec les moyens financiers disponibles. Cela se traduit par : un surencadrement technique, des temps d'accompagnement individualisés (en interne ou confiés à des tiers spécialisés), et parfois de la formation structurée (ex. 360 h en début de parcours ou 2 h par semaine sur site). Ces choix augmentent mécaniquement le poids de la masse salariale dans le chiffre d'affaires.
- **Restaurant mobilisant la RLH** : leurs ressources étant proportionnellement deux fois inférieures à celles des EA, leur niveau d'investissement est plus limité. L'accompagnement se traduit plutôt par des adaptations de poste et un suivi régulier individualisé régulier. Les modalités d'appui et partenariats sont plus rarement formalisés.
- **Restaurants sans dispositif de soutien** : trois restaurants de l'échantillon relèvent de ce cas. L'accompagnement repose principalement sur la mise en situation de travail. Dans certains projets, des compétences bénévoles (sociales, éducatives ou psychologiques) apportent un appui complémentaire.

CLÉS DE LECTURE

Ces pratiques montrent que l'intensité et la qualité de l'accompagnement dépendent directement des dispositifs mobilisés et des ressources associées. Les entreprises adaptées offrent un accompagnement renforcé mais plus coûteux ; la RLH permet des ajustements plus modestes mais structurés ; sans dispositif, le soutien repose surtout sur l'implication bénévole et la mise en situation de travail. Cette diversité pose la question de la soutenabilité économique et de la reconnaissance institutionnelle de l'accompagnement comme partie intégrante du modèle inclusif.

DIMENSION 7

ORGANISATION DU TRAVAIL



Observations

Données 2024	R2	R10	R6	R1	R9	R3	R5	R7	R4	R8
Entreprise adaptée	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nb de jours d'ouverture	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Nb de services / semaine	5	7	7	10	5	10	7	7	5	8
Nb de semaines d'ouvertu	47	47	43	47	47	49	43	43	47	47
Nb de services / an	235	330	301	465	259	500	301	301	235	376
Coupure pour les TH	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Coupure pour les autres	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Partiel
ETP TOTAL	2,1	5,7	7,6	4,7	6,5	6,9	7,5	13,6	NC	17,2
dont ETP conventionnel	0,7	3,1	3,8	3,6	2,5	2,5	3,3	5,6	NC	4,0
dont ETP TH	0,6	2,6	3,8	1,1	4,0	4,5	4,1	6,0	NC	11,2
dont ETP Apprentissage	0,8				2,5			2,0	NC	2,0
% ETP TH	66 %	45 %	50 %	23 %	61 %	65 %	55 %	44 %	NC	71 %

CLÉS DE LECTURE

Les restaurants inclusifs adaptent leur organisation pour rendre les postes accessibles : aucune coupure n'est pratiquée, les équipes étant réparties entre le service du midi et celui du soir. Pour répondre aux besoins de pause, certains établissements ferment davantage, jusqu'à neuf semaines par an, ce qui entraîne un manque à gagner de 25 à 30 K€ HT par rapport à un restaurant ouvert 47 semaines. Ces choix mettent en évidence les tensions permanentes entre l'aménagement du rythme de travail et le bien-être des salariés d'une part, et la recherche de l'équilibre économique et de la pérennité de l'activité d'autre part.

EN SYNTHÈSE

DONNÉES ORGANISATIONNELLES : LA RECHERCHE D'UNE COHÉRENCE D'ENSEMBLE



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, EURL), mieux adaptés pour combiner viabilité économique et finalité sociale. 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.



Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 3

DONNÉES DE GESTION LEVIERS DE CONSOLIDATION DES MODÈLES

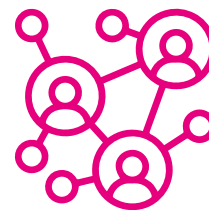
Après avoir présenté la situation économique des restaurants inclusifs et les choix organisationnels qui structurent leurs projets, ce troisième chapitre met l'accent sur les leviers d'équilibre explorés par les structures. Il s'agit de comprendre comment, au-delà des constats parfois fragiles, les dirigeants cherchent à consolider leur modèle. Ces données de gestion permettent de poser des repères utiles et d'identifier les points sur lesquels agir pour renforcer la viabilité des projets.

LEVIERS ÉTUDIÉS

- 1 Optimiser l'activité commerciale et diversifier les revenus 29
- 2 Renforcer la visibilité grâce aux labels et à la communication 29
- 3 Sécuriser le modèle grâce aux soutiens publics 30
- 4 Activer les soutiens privés et le bénévolat qualifié 31

LEVIER 1

OPTIMISER L'ACTIVITÉ COMMERCIALE ET DIVERSIFIER LES REVENUS



Pour les restaurants inclusifs interrogés, plusieurs pistes d'amélioration de l'équilibre économique passent par le développement de l'activité sur le marché. Elles concernent à la fois l'offre de restauration actuelle et des activités complémentaires.

i LEVIERS OBSERVÉS

↘ Sur l'activité de restauration actuelle

- Maintenir une croissance d'activité en améliorant le taux de remplissage, notamment en s'appuyant sur une clientèle d'entreprises.
- Améliorer la marge grâce au travail sur la carte, la maîtrise des coûts ou la politique tarifaire.
- Ouvrir le soir pour des événements privés lorsque ce n'est pas déjà le cas, la possibilité de privatiser une salle constituant alors un atout décisif.

↘ Sur des activités complémentaires lorsque l'espace le permet

- Développer un service traiteur ou événementiel lorsque l'espace le permet, tout en veillant à rester compatible avec les conditions de bien-être des salariés en situation de handicap.
- Proposer de la vente à emporter, parfois sous forme de plateaux-repas, afin de soutenir la croissance malgré un taux de remplissage plafonné.
- Assurer la gestion d'un restaurant ou d'un espace événementiel pour un tiers via un contrat de restauration, ce qui limite les coûts d'investissement et permet de mutualiser les frais de structure.

LEVIER 2

RENFORCER LA VISIBILITÉ GRÂCE AUX LABELS ET À LA COMMUNICATION

i LEVIERS OBSERVÉS

- **Les guides et labels plutôt orientés sur la qualité et le goût**, comme le Guide Michelin, qui reste une référence pour les particuliers en quête d'une expérience gastronomique, ou des initiatives locales et régionales telles que Les Tables de Nantes ;
- **Les guides et labels plutôt orientés sur les conditions de production et le choix des aliments**, à l'image du label Écotable, qui distingue les restaurants selon des critères écoresponsables ;
- **Les articles dans la presse locale et nationale**, qui mettent en avant le projet social des restaurants et leur offrent une visibilité accrue, souvent décisive pour attirer une clientèle nouvelle ;
- **La présence sur les réseaux sociaux et plateformes en ligne**, principalement via Instagram, Facebook, mais aussi les avis Google et The Fork, qui jouent un rôle clé dans le référencement et la notoriété.

LEVIER 3

SÉCURISER LE MODÈLE GRÂCE AUX SOUTIENS PUBLICS

Tous les restaurants inclusifs de l'échantillon ont mobilisé des aides publiques pour soutenir leur exploitation, avec des montants allant de 9 000 € à 63 000 € pour les structures hors agrément EA, et de 60 000 € à 215 000 € pour les entreprises adaptées.




LEVIERS OBSERVÉS

▾ Aides à l'exploitation

- L'aide au poste pour les EA, et l'aide à la Reconnaissance Lourdeur du Handicap pour les autres.
- L'aide à l'apprentissage.
- Les aides des collectivités locales devenues de plus en plus rare, peuvent néanmoins prendre la forme d'un soutien à l'emploi, au conseil, à l'innovation ou à des projets spécifiques (Région, Département, Métropole).
- Les fonds européens, permettant une prise en charge partielle de dépenses de fonctionnement (encadrement, formation, ...) souvent en lien avec des acteurs d'autres pays.

▾ Aides à l'investissement

- Certaines collectivités (Métropole, Département, Région) ont pu soutenir des projets, selon des politiques locales variables qu'il n'est pas possible de référencer.
- Dans le cadre de plan de revitalisation ou de de relance, des EA ont bénéficié de financements spécifiques pour leurs investissements.

 **À noter :** Ces soutiens publics ne peuvent toutefois pas être considérés comme un socle stable du modèle économique : les financements publics se contractent fortement, leur accès reste inégal selon les territoires, souvent ponctuel, et soumis à des critères d'éligibilité stricts. Miser trop largement sur ces financements comporte un risque ; ils doivent être mobilisés comme une aide à l'amorçage ou un appui complémentaire à un modèle économique déjà consolidé, plutôt que comme sa base.

LEVIER 4

ACTIVER LES SOUTIENS PRIVÉS ET LE BÉNÉVOLAT QUALIFIÉ

Sept restaurants de l'échantillon ont mobilisé des soutiens privés, utilisés comme ressources d'exploitation. Compte tenu des statuts commerciaux majoritairement choisis, ce ratio reste élevé. Les montants collectés sont également significatifs mais très variables :

En moyenne, les soutiens privés se sont élevés à 28 000 € en 2024 pour les structures qui en bénéficient, mais cette moyenne masque une grande disparité :

- 2 restaurants ont capté moins de 3.000 € ;
- 3 restaurants ont mobilisé entre 16.000 € et 40.000 € ;
- 2 restaurants ont perçu plus de 100.000 €.




LEVIERS OBSERVÉS

↘ **Les aides privées proviennent principalement de fondations et fonds de dotation, d'entreprises mécènes ou de particuliers.**

- Dans la majorité des cas, elles sont octroyées à une association liée, qui réinjecte ensuite les fonds dans le restaurant (une filiale), les fondations ne pouvant soutenir directement une structure commerciale sans remettre en cause les avantages fiscaux des donateurs.
- Les dons financiers proviennent surtout des cercles proches du projet (amis, familles, partenaires relationnels).
- Les soutiens matériels sont le fait de fournisseurs ou d'entreprises engagées (dons en nature, équipements).

↘ **La recherche de financements privés** s'apparente à un véritable « deuxième métier » : elle exige du temps, un réseau actif et un argumentaire solide.

- L'élément décisif consiste à mettre en avant ce que le droit commun ne finance pas — encadrement renforcé, organisation adaptée, valeur sociale créée — pour convaincre des mécènes de s'engager.

 **À noter :** Pour les entreprises adaptées, même avec un statut commercial, des particuliers peuvent réaliser des dons au profit de l'entreprise adaptée, et profiter d'une exonération d'impôt au titre de l'Impôt sur la Fortune Immobilière.



Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 4

QUELLES PERSPECTIVES POUR LE MODÈLE DES RESTAURANTS INCLUSIFS ?

Cette dernière partie propose une mise en perspective des résultats de l'étude. Elle présente d'abord des repères économiques et organisationnels permettant aux porteurs de projet de se situer. Mais ces repères révèlent aussi les tensions structurelles auxquelles sont confrontés les restaurants inclusifs. Enfin, l'analyse ouvre sur une question plus large : celle du financement de l'intérêt général produit par ces initiatives et des conditions de leur reconnaissance à l'avenir.

1	Repères opérationnels	33
2	Tensions structurelles	35
3	La question politique et sociale	37

1

REPÈRES OPÉRATIONNELS

Cette étude met en lumière la diversité des modèles de restaurants inclusifs, reflet de l'histoire d'un collectif qui rassemble avant tout des démarches indépendantes. Son objectif est de proposer une modélisation utile à l'ensemble des parties prenantes : aux porteurs de projets, pour les orienter dans leurs choix ; aux restaurants déjà ouverts, pour accompagner leur évolution et leur consolidation ; et aux financeurs publics ou privés, pour éclairer leurs décisions de soutien.

MATRICE COMPARATIVE DES MODÈLES DE RESTAURANTS INCLUSIFS

La modélisation constitue une mise en perspective des résultats à travers quelques ratios clés. Elle ne cherche pas à définir un modèle unique, mais à fournir des repères concrets pour se situer : seuils de chiffre d'affaires, marges, poids des loyers ou de la masse salariale. Ces indicateurs doivent être lus comme des lignes de force et non comme des règles absolues, car chaque restaurant construit son équilibre à partir de ses réalités locales et organisationnelles. Le détail des simulations est partagé en annexe.

La modélisation en quatre configurations types permet de dégager des repères utiles.

- **Sans EA ni RLH** : un modèle sans soutien spécifique, qui repose uniquement sur la performance économique mais reste structurellement fragile.
- **Avec RLH (2 personnes handicapées)** : un modèle qui équilibre inclusion et viabilité en s'appuyant sur une organisation humaine limitée et une aide modeste.
- **Avec RLH (7 personnes handicapées)** : un modèle fortement inclusif, mais qui met le budget sous forte tension du fait d'une masse salariale très élevée.
- **Avec agrément EA** : un modèle soutenu par les aides au poste, qui permet d'approcher l'équilibre économique mais au prix d'une marge extrêmement contrainte.

Les ratios présentés doivent être lus comme des points de comparaison, et non comme des normes. Chaque projet s'appuie sur ses propres réalités : valeurs des fondateurs, positionnement culinaire, niveau d'exigence sur l'accompagnement, ancrage territorial et ressources mobilisées.

	Restaurant conventionnel	Sans EA ni RLH	RLH (2 TH)	RLH (7 TH)	Avec EA
Ratios clés	CA: 400 K€ Marge brute: 73 % Masse salariale: 36 % Subventions: 0 € Résultat net: +28 K€	CA: 400 K€ Marge brute: 73 % Masse salariale: 45 % Subventions: 0 € Résultat net: -14 K€	CA: 400 K€ Marge brute: 73 % Masse salariale: 45 % Subventions: ~19 K€ Résultat net: +5,3 K€	CA: 400 K€ Marge brute: 73 % Masse salariale: 61 % Subventions: 36 K€ Résultat net: -42,5 K€	CA: 400 K€ Marge brute: 73 % Masse salariale: 61 % Subventions: 80 K€ Résultat net: +1,5 K€
Forces		Bons indicateurs de gestion (marge brute élevée, masse salariale contenue). Simplicité du modèle, sans dépendance aux dispositifs.	L'aide RLH permet d'atteindre un léger excédent. Organisation humaine plus équilibrée qu'avec plus de salariés TH.	Impact social fort : forte inclusion de personnes handicapées. Valorisation possible du projet social auprès des partenaires.	Aides au poste significatives (20 % du CA). Retour à l'équilibre. Reconnaissance institutionnelle.
Limites		Résultat négatif. Aucun soutien spécifique pour compenser les surcoûts. Fragilité chronique.	Équilibre très fragile. Dépend fortement de la performance et de la gestion. Peu de marges de manœuvre.	Masse salariale trop lourde. Résultat déficitaire important. Soutenabilité économique limitée.	Marge quasi nulle. Vulnérabilité forte aux aléas. Gestion exigeante.

▾ CLÉS DE LECTURE

Sans agrément EA ni RLH

• Malgré une bonne marge brute (73 %) et une masse salariale contenue à 45 %, l'équilibre budgétaire reste fragile, avec un résultat net négatif (-14 K€). Le modèle repose sur un sous-encadrement structurel et expose à un risque de déséquilibre permanent.

Avec RLH (2 personnes handicapées)

• La subvention RLH permet d'améliorer légèrement l'équilibre (+5,3 K€). L'organisation humaine reste toutefois sous tension, et la dépendance à l'optimisation des coûts est forte.

Avec RLH (7 personnes handicapées)

• Le poids de la masse salariale (61 %) déséquilibre le modèle, qui affiche un déficit important (-42 K€). Le renfort RH inclusif génère un impact social fort mais accroît la fragilité économique.

Avec agrément EA

• L'aide au poste redonne de l'air (20 % de subventions), permettant un retour à l'équilibre, mais avec une marge très faible (+1,5 K€). Le modèle reste extrêmement contraint et suppose d'être performant sur tous les indicateurs de gestion.

Restaurant conventionnel (point de comparaison) : Pour un même chiffre d'affaires, la masse salariale (36 %) et les charges externes (20 %) offrent un résultat net positif (+28 K€). C'est un repère utile pour mesurer l'écart lié à la dimension inclusive.

MÉTHODOLOGIE D'UTILISATION POUR LES PORTEURS DE PROJET

Ces modèles constituent avant tout des outils de repérage. Ils permettent de :

- Se situer : comparer son propre projet aux ordres de grandeur observés ;
- Identifier les points de tension : masse salariale, poids des subventions, équilibre charges/marge brute ;
- Anticiper les besoins : organisation humaine, recours à l'agrément EA, choix du positionnement commercial ;
- Argumenter auprès des partenaires : ces repères chiffrés aident à démontrer la réalité du surcoût inclusif et à justifier la mobilisation de financements publics ou privés.

Ils doivent être utilisés comme une grille de lecture souple, et non comme un cadre prescriptif : chaque restaurant construit son équilibre propre, en combinant arbitrages économiques, organisationnels et sociaux.

TENSIONS STRUCTURELLES

Ces modèles et ratios donnent des points de comparaison utiles, mais ils mettent aussi en évidence une limite importante : même en étant performant sur la plupart des indicateurs, l'équilibre économique reste précaire. Pour comprendre cette fragilité, il faut regarder de plus près les effets du projet social lui-même, qui pèsent sur le budget tout en constituant le coeur de la mission inclusive.

DES ÉQUILIBRES TOUJOURS FRAGILES

Dans nos différentes configurations, l'équilibre économique reste précaire (quand il existe) et offre peu de marges de manoeuvre 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.

Si certains ratios apparaissent clés pour trouver un équilibre économique, de nombreux paramètres viennent modifier le projet et obligent à rechercher une cohérence d'ensemble. Celle-ci dépend notamment :

- Des valeurs des porteurs de projet et de leur projet social,
- de la place du handicap dans le projet et de la mobilisation éventuelle de l'agrément EA,
- des partenaires mobilisés autour du projet,
- du type de restauration, de l'emplacement, de la qualité des plats servis, et de la capacité à le faire savoir,
- des compétences de l'équipe,
- et de nombreux autres facteurs encore.

LE « MANQUE À GAGNER » DU PROJET SOCIAL

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.

Ces performances ne doivent pas masquer les marges de progrès. Elles nécessitent un accompagnement personnalisé, restaurant par restaurant, pour identifier les leviers d'amélioration. Il ne s'agit pas de piloter uniquement à partir d'indicateurs, mais bien de tenir compte de la réalité des cuisines et des équipes : certains écarts aux normes peuvent s'expliquer, mais doivent être compensés autrement. D'où la nécessité de dispositifs de conseil et d'appui opérationnel.

Il faut également alerter sur les points de singularités de la restauration inclusive.

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 ?

ANNEXE

Méthodologie de calcul

Les simulations reposent sur un restaurant type de 45 places, avec un taux de remplissage de 79 % sur 7 services par semaine, ouvert 46 semaines par an. Le ticket moyen est fixé à 35 € HT.

- Subventions intégrées : aide apprentis (9 K€), RLH (9 K€ par ETP), aide au poste EA (18 K€ par ETP).

- Aides à l'investissement uniquement pour les restaurants avec au moins 7 personnes en situation de handicap (10% de l'investissement sans agrément, 30% avec agrément).

- Masse salariale : calculée à partir de salaires bruts annuels + charges patronales :

- Responsable (30 K€), Chef (33 K€), Second (27 K€), Commis (24 K€ à temps plein ou partiel), Cuisiniers TH (SMIC, 1 à 4 ETP selon scénarios).

- Les variations régionales (salaires, loyers, subventions locales) peuvent modifier sensiblement les résultats.

	Sans agrément EA ni RLH	Sans agrément EA, avec RLH et 2 personnes TH	Sans agrément EA, avec RLH et 7 personnes TH	Avec agrément EA	Restaurant conventionnel
Effectif total en ETP	5,84	5,84	8,00	8,00	3,80
<i>dont salarié en situation de handicap</i>	1,14	1,14	4,00	4,00	-
<i>dont apprenti</i>	1,00	1,00	-	-	-
Chiffre d'affaires	400 000 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €
Achats marchandises	108 000 €	108 000 €	108 000 €	108 000 €	108 000 €
Marge brute	292 000 €	292 000 €	292 000 €	292 000 €	292 000 €
% marche brute	73%	73%	73%	73%	73%
Subventions	- €	19 350 €	36 000 €	80 000 €	- €
% subvention	0%	5%	9%	20%	0%
Charges externes	86 000 €	86 000 €	86 000 €	86 000 €	84 000 €
Masse salariale	180 000 €	180 000 €	244 560 €	256 500 €	160 000 €
% masse salariale	45%	45%	61%	64%	40%
EBE	26 000 €	45 350 €	(2 560) €	29 500 €	48 000 €
% EBE	7%	11%	-1%	7%	12%
DAP	40 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
QP subvention invest.	- €	- €	4 000 €	12 000 €	- €
Résultat avant impôt	(14 000) €	5 350 €	(38 560) €	1 500 €	8 000 €

Point de vigilance :

Les données présentées ci-dessus sont des modélisations économiques, basées sur une optimisation des principaux ratios de gestion des restaurants. Leur atteinte nécessite une forte maîtrise des achats de marchandises, une organisation très adaptée à l'activité, ainsi que des frais de structure (notamment loyer et fluides) bien maîtrisés. La réalité du fonctionnement des restaurants ne permet pas systématiquement d'atteindre ces ratios.

EN SAVOIR PLUS SUR ELLYX

QUI SOMMES-NOUS ?

L'innovation est un moyen pour rompre avec une situation indésirable ou insatisfaisante.

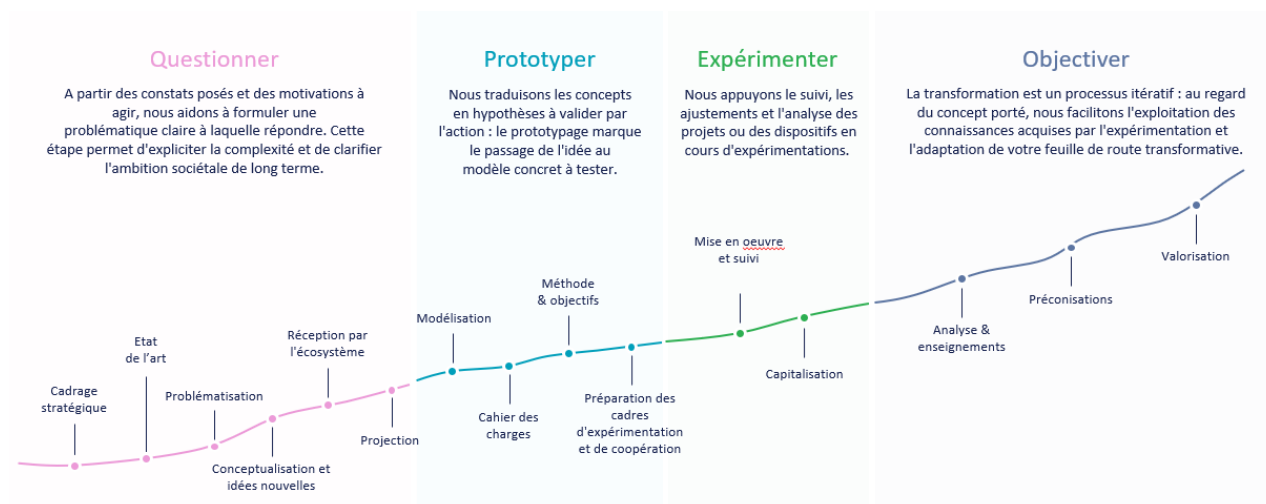
Depuis 2013, la SCOP Ellyx conseille et accompagne les acteurs de la société, collectivités, institutions, associations, entreprises, collectifs d'acteurs et citoyens dans la résolution de problématiques sociales. Emploi, éducation, environnement, insertion, mobilité ou santé... quel que soit le secteur 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 consultants, qui accompagnent une centaine de projets chaque année.

UNE EXPERTISE 360°



Une cellule de transfert pour les organisations

- Nous oeuvrons pour la sensibilisation, la diffusion et la reconnaissance des démarches de R&D et d'innovation orientées vers les enjeux sociaux et les dynamiques de transformation associées.
- Depuis 2019, Ellyx est labellisée Cellule de Diffusion Technologique (CDT) par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : nous apportons aux organisations un premier niveau de conseil, de diagnostic et d'orientation vers les partenaires et centres de compétences.
- Nous proposons aux organisations, publiques et privées, un parcours de formations pour activer et exploiter leur potentiel d'innovation. Celles-ci peuvent être adaptées ou conçues sur mesure.



Trajets, un programme de R&D pour la Société

- Nous sommes convaincus que les cadres pour favoriser les projets positionnés au service de la Société et de l'intérêt général sont à renforcer, à inventer et à expérimenter.
- C'est l'objet de Trajets, un programme de R&D pour explorer comment contribuer à l'évolution des modalités d'accompagnement et de financement de démarches porteuses de transformation sociale.
- Une R&D en 4 axes : 1) Diffuser un nouveau paradigme de l'innovation 2) Structurer des méthodes et d'outils d'accompagnement adaptés 3) Élargir et compléter les dispositifs de soutien nationaux 4) Proposer une méthode d'organisation pour des coopérations systémiques.

TRAJETS
Orienter l'innovation vers la Société





Ellyx