Restauration collective d'entreprise : Evolution du secteur et impact sur les métiers et compétences

2026

Table des matières

1. Introduction 3
   1.1. Contexte et objectifs de l'étude 3
   1.2. Méthodologie 3
   1.3. Structure du rapport 4
2. Les défis de la restauration collective 5
   2.1. Baisse structurelle des volumes et irrégularité de la demande 5
   2.2. Compression des marges 5
   2.3. Augmentation des exigences clients 6
   2.4. Pénurie de main-d'œuvre et changement du rapport au travail 8
3. Transformation du business model - les évolutions d'un secteur 9
   3.1. Repositionnement : vers une offre plus qualitative et élargie 9
   3.2. Optimisation des processus opérationnels 14
4. Impact sur les métiers, la formation et le recrutement 18
   4.1. Evolution du métier de chef gérant 18
   4.2. Evolution des métiers en cuisine 21
   4.3. Evolution des métiers en salle 23
   4.4. Impact sur la formation et le recrutement 25
5. La restauration collective du futur 27
   5.1. Vers des ateliers de production hors-site et la mutualisation des opérations de mise en place ? 27
   5.2. Plus de restauration multicanale ? Plus d'offres digitales associées à une cuisine centrale ? 29
   5.3. Vers le 'food hall' d'entreprise ? 31
6. Conclusion 32
7. Bibliographie 34

1. Introduction

1.1. Contexte et objectifs de l'étude

La crise sanitaire liée au Covid-19 et la généralisation du télétravail qui en a résulté ont fortement impacté l'activité du secteur de **la restauration collective à destination des entreprises**. Face à la diminution de la fréquentation des restaurants d'entreprise, les acteurs du secteur ont progressivement adapté et diversifié leur offre en développant notamment les plats à emporter, les services de petit-déjeuner, les activités événementielles, ainsi que diverses solutions de 'vending' et de distribution autonome.

Parallèlement, d'autres évolutions structurelles, telles que l'essor de l'intelligence artificielle, l'évolution des attentes des consommateurs ou encore le renforcement des politiques publiques en faveur d'une alimentation plus saine et durable, laissent entrevoir des transformations plus profondes du modèle économique du secteur.

Dans ce contexte de mutation, Horeca Forma Be Pro a souhaité analyser l'impact de ces évolutions sur les métiers de la restauration et les compétences au sein de la restauration collective d'entreprise.

1.2. Méthodologie

Dans la mesure où cette étude vise à comprendre et expliquer les mécanismes et logiques d'action des acteurs confrontés à l'évolution des conditions de marché plutôt qu'à quantifier l'ampleur des transformations observées, nous avons opté pour une **méthode de recherche qualitative**. Une telle approche s'avère en effet plus adaptée pour explorer des phénomènes complexes et analyser leurs incidences.

Comme le marché belge de la restauration collective en entreprise repose majoritairement sur le modèle de gestion concédée, l'étude se concentre sur la manière dont les acteurs principaux de ce segment évoluent et transforment les pratiques du marché. Le périmètre de recherche a par ailleurs été limité aux activités exercées sur site afin de permettre une analyse approfondie des transformations observées.

Notre étude repose sur la combinaison de **deux approches qualitatives d'investigation complémentaires**. Une première approche documentaire a permis d'identifier les principales évolutions dans le secteur et de formuler des hypothèses sur leurs effets potentiels. Celles-ci ont ensuite été confrontées, enrichies et nuancées à la lumière des expériences et des observations recueillies auprès des acteurs de terrain lors d'entretiens semi-directifs.

La recherche documentaire s'est appuyée sur :

- La communication des principales entreprises de restauration collective concédée en Belgique, à travers leur site internet et leurs communiqués de presse (Sodexo, Compass, ISS et Aramark) ;
- Des études et des articles issus de la presse professionnelle.

Dix interviews ou duo-interviews ont été réalisées auprès de personnes occupant des fonctions variées au sein de la restauration collective (gestion opérationnelle de site, recrutement, formation, RSE). Bien que l'étude se focalise sur la restauration concédée, nous avons également interrogé des acteurs de la restauration autogérée. Cette diversité dans les profils rencontrés visait à confronter différents points de vue

de manière à mieux appréhender les transformations en cours. D'une durée moyenne d'une heure, ces entretiens ont été réalisés en visio-conférence entre le 18 novembre 2025 et le 26 mars 2026.

Les données recueillies à travers ces différentes sources ont fait l'objet d'une analyse visant à identifier les principales tendances de transformation, leurs facteurs explicatifs et leurs implications sur les métiers et compétences.

1.3. Structure du rapport

Le présent rapport comprend quatre chapitres :

- Dans un premier chapitre, nous montrons comment les conditions de marché évoluent et les défis qu'elles engendrent pour le secteur de la restauration collective d'entreprise.
- La deuxième partie du rapport aborde la manière dont le secteur adapte son 'business model' en faisant évoluer son offre de restauration et en adoptant des modes d'organisation du travail plus souples et flexibles.
- Nous décrivons ensuite comment ce changement de modèle économique impacte les métiers et les compétences.
- La restauration collective est dans un processus évolutif de transformation. Le dernier chapitre est plus prospectif. En nous basant sur des initiatives observées à l'étranger, nous présentons plusieurs pistes de réflexion sur les évolutions possibles du marché belge de la restauration collective en entreprise. Les informations sur lesquelles repose notre analyse dans cette dernière partie ont toutefois été collectées après la phase d'interviews et n'ont dès lors pas pu être discutées avec les personnes interrogées.

2. Les défis de la restauration collective

Au cours de ces dernières années, la restauration collective a dû faire face à quatre grands défis :

- La généralisation du télétravail qui a engendré une baisse structurelle des volumes et une variabilité de la demande dans les restaurants d'entreprises à destination des 'cols blancs' ;
- L'augmentation généralisée des coûts entrainant une compression des marges ;
- Une augmentation des exigences des clients et des convives ;
- La pénurie de main-d'œuvre et le changement de rapport au travail.

2.1. Baisse structurelle des volumes et irrégularité de la demande

Après la crise Covid et la généralisation du télétravail dans les entreprises de travailleurs pouvant travailler à distance, la restauration collective a dû faire face à une baisse globale des volumes mais aussi à une modification du schéma de fréquentation de ses restaurants. Plutôt que d'avoir une fréquentation plus ou moins stable tout au long de la semaine, ces restaurants d'entreprise enregistrent maintenant des taux de fréquentation maximums les lundis, mardis et jeudis et des taux moindres les mercredis et vendredis, avec des différentiels entre le taux maximal et le taux minimal très élevés.

'Le mercredi, on est à 2/3 de la fréquentation (350 repas) et le vendredi, on est à 1/8ème ou 1/10ème.'

Bien que la fréquentation puisse être très fluctuante au cours de la semaine, le schéma de fréquentation hebdomadaire reste cependant constant d'une semaine à l'autre, chaque jour de la semaine enregistrant au fil des semaines plus ou moins le même nombre de convives.

Avec des taux de fréquentation stables d'une semaine à l'autre mais très fluctuants au cours de la semaine, ce n'est donc pas tant la prévision de la demande qui pose problème, mais plutôt l'organisation de la production. Le travail devient moins linéaire. Il faut adapter un personnel fixe à un volume de production qui peut varier fortement au cours de la semaine. Ce qui demande une réorganisation du travail.

2.2. Compression des marges

Depuis le Covid, les crises se succèdent, engendrant une hausse généralisée des coûts (énergie, matières premières, salaires). Mais cette hausse des coûts n'impacte pas seulement la rentabilité des sociétés de restauration collective, elle affecte également le pouvoir d'achat des entreprises clientes et des convives, qui désirent plus de qualité sans vouloir pour autant payer plus. Le poids accordé au prix redevient très dominant dans les critères d'attribution des offres, laissant peu de marges pour répercuter la hausse des coûts.

'Avant le Covid, on voyait évoluer les appels d'offre dans la bonne direction, le prix prenait moins de place dans les critères d'attribution au bénéfice de la qualité et de la durabilité. Aujourd'hui, on demande plein de choses mais il n'y a que le prix qui compte.'

'On veut plus de qualité mais le prix reste patron'

'Dans les marchés publics, ils sont de plus en plus exigeants sur ce que l'on doit délivrer tout en voulant payer moins'

2.3. Augmentation des exigences clients

Les attentes clients évoluent, tant chez les **entreprises commanditaires** que chez les **convives**.

Les entreprises clientes, augmentent leurs exigences en matière **de qualité et de durabilité**. Une tendance initiée et portée notamment par les grands groupes et clients 'corporate', soucieux de renforcer leur image et leur attractivité en tant qu'employeurs.

Cette préoccupation s'inscrit dans un contexte plus large de transformation du monde du travail. Depuis quelques temps, de nombreuses entreprises cherchent à faire revenir, au moins partiellement, leurs collaborateurs sur site. En effet, la gestion d'une entreprise ne peut se faire en silo. Elle nécessite de la communication, de la collaboration et un esprit d'équipe que l'on ne peut atteindre sans se connaitre et se rencontrer. Toutefois, revenir sur un avantage acquis, tel que le télétravail, est souvent perçu négativement par les travailleurs. Face à cette réalité, les employeurs adaptent leur stratégie en misant davantage sur l'attractivité du cadre de travail, et en particulier sur celle des services de restauration. Pour répondre aux attentes des collaborateurs, ces services doivent à la fois recréer le **confort du domicile**, tout en offrant ce que le travail en présentiel apporte de plus : la **convivialité** et les opportunités de **socialisation**. Ils doivent également proposer une offre alimentaire **variée et de qualité**, en phase avec les nouvelles attentes des convives. Cette évolution se reflète d'ailleurs dans le discours des entreprises. Comme le signale l'un de nos interlocuteurs : *' On ne veut plus parler de cantine.'* Le restaurant d'entreprise est désormais envisagé comme un véritable lieu de vie et d'échanges.

Plus largement, le service de restauration est de plus en plus considéré comme **un levier de bien-être et de performance**. En offrant des repas de qualité dans un environnement agréable, les entreprises cherchent à favoriser la concentration, la productivité, la créativité et la cohésion des équipes. De plus, dans un contexte où l'attraction et la fidélisation des talents constituent des enjeux majeurs, une restauration de qualité représente également un atout important pour renforcer la **marque employeur**.

> *'Dans un contexte de retour de plus de travail sur site, c'est un atout d'avoir des services qui permettent de manger le midi, boire un café, faire une chouette pause avec ses collègues.'*

Parallèlement à ces attentes en matière de qualité et d'expérience utilisateur, on observe également une demande accrue pour une **restauration plus éco-responsable**. Si la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) a incité les grandes entreprises à repenser leur politique de durabilité, les labels, et notamment le label 'Good Food' à Bruxelles, semblent également jouer un rôle structurant. En effet, en donnant des balises aux entreprises, ces labels permettent d'appréhender concrètement ce qu'est la durabilité et d'intégrer des critères précis dans les appels d'offre, facilitant ainsi la mise en place d'une politique de durabilité. Qui plus est, ces labels offrent également une reconnaissance externe crédible et des preuves tangibles sur lesquelles les organisations peuvent s'appuyer pour valoriser leurs engagements et nourrir leur communication.

> *'À Bruxelles, c'est la chasse au label. C'est cool d'avoir un Good Food. Ces labels guident les clients 'Corporate', mais pas seulement. Il y a aussi une grosse demande en maison de repos par exemple.'*

> *'On cherche à rendre les gens plus conscients et en meilleure santé. Ce n'est plus la cafétaria classique avec vol-au-vent frites tous les jours. C'est une entreprise qui pense à son image et à son personnel.'*

Comme les services de restauration s'affirment de plus en plus comme un outil pour renforcer son image et son attractivité en tant qu'employeur, les entreprises clientes deviennent aussi de plus en plus parties prenantes et exigent plus de suivi et de reporting.

'Le client devient de plus en plus partie prenante dans notre business. Il demande de plus en plus de données et de reportings à tous les niveaux : taux de fréquentation, actions mises en place au niveau des innovations et des projets, transparence sur les éléments de 'durabilité' (d'où viennent les matières premières, comment on gère les déchets, …), formations dispensées au personnel, …'

Les attentes employeurs évoluent donc mais celles des convives aussi. L'évolution de ces dernières s'explique notamment par l'arrivée d'une nouvelle génération de consommateurs ayant grandi avec les réseaux sociaux qui leur permettent de découvrir chaque jour la diversité de l'offre culinaire mondiale. Les photos et vidéos mettent l'eau à la bouche et créent du désir. Les convives d'aujourd'hui recherchent ainsi davantage de choix au quotidien, de la nouveauté et des expériences surprenantes, des mets savoureux et visuellement attractifs, ainsi que l'accès à une offre multiculturelle.

Mais une offre variée ne consiste pas seulement à proposer un large choix au quotidien. Elle doit aussi tenir compte des allergies et intolérances alimentaires et répondre à la diversité des préférences gustatives, des besoins nutritionnels et des convictions personnelles (végétarisme, veganisme, halal, casher, …). On voit donc une évolution vers une demande croissante de personnalisation, les convives souhaitant disposer d'options toujours mieux adaptées à leurs attentes et à leur mode de vie individuels.

'Chacun veut une offre qui réponde à son régime alimentaire. C'est plus compliqué qu'avant de satisfaire tout le monde. L'individu prime sur le collectif, mais ce n'est pas possible de répondre à toutes les demandes individuelles.'

A côté de cela, la manière de prendre nos repas se transforme. De manière générale, les rythmes de vie toujours plus soutenus conduisent les consommateurs à consacrer moins de temps à leurs repas, tout en multipliant les occasions de manger au cours de la journée. La snackification au quotidien s'intensifie. On mange plus souvent mais en moindre quantité et donc plus vite. Le temps consacré au repas de midi tend ainsi à diminuer. Une tendance encore renforcée par le développement du télétravail. La diminution du nombre de jours de présence sur le lieu de travail a en effet entraîné une concentration des réunions au cours des journées de présence sur site, réduisant davantage le temps disponible pour la pause de midi. En conséquence, les sorties à l'extérieur pour le 'lunch' sont moins fréquentes, on mange plus souvent sur le lieu de travail, voire devant son ordinateur. Dans ce contexte de temps limité, les convives recherchent des plats faciles à consommer et un service rapide. Les plats à emporter et pouvant être consommés directement face à l'ordinateur gagnent, notamment, en popularité.

'Le temps consacré à la restauration dans les entreprises se réduit.'

'Le réfectoire sera toujours là mais quand je vois la tendance chez les jeunes, je pense que l'on va se diriger de plus en plus vers une nourriture à emporter et pas trop compliquée à manger.'

Le consommateur veut donc une restauration variée, goûteuse et visuellement attractive mais aussi rapide et pratique. Il recherche également une offre plus saine et respectueuse de l'environnement. Ces mutations sont surtout visibles chez les « cols blancs » et les plus jeunes.

'On le voit aussi chez les consommateurs, il y a des études qui montrent qu'il y jusqu'à 40% des consommateurs qui sont à la recherche de solutions plus 'climate friendly'. Bon, ce vocable peut couvrir des attentes diverses. Parfois, c'est le bio, parfois le bien-être animal, parfois du végé ou du vegan. Ce qui est demandé est chaque fois différent mais tout cela va dans la même direction.'

'Pour certaines catégories de travailleurs, la viande est un marqueur social. C'est interprété comme le signe d'un bon job, d'une bonne situation.'

'Le restaurant ouvriers et le restaurant employés se voient proposer le même menu. Mais le plat du jour plus classique se vend mieux chez les ouvriers, et le végé ou les menus exotiques fonctionnent mieux chez les employés. Au niveau des snacks, les ouvriers se tournent vers les snacks classiques (Leo, chips, …), les employés vers les barres granola, yaourts, … Comme j'ai trois plats chauds, je propose un plat classique (des plats que les gens connaissent, qu'ils peuvent préparer à la maison), un plat végé et un plat exotique pour répondre aux deux publics. Et puis j'essaie de mettre en avant des choses plus travaillées ou exotiques à travers des animations pour faire découvrir autre chose.'

2.4. Pénurie de main-d'œuvre et changement du rapport au travail

La baisse des volumes, l'irrégularité de la demande, la compression des marges et l'augmentation des exigences des clients redessinent profondément les conditions de marché de la restauration collective. Cette évolution intervient toutefois dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de difficultés croissantes de gestion du personnel, qui compliquent davantage l'adaptation du secteur.

Le secteur attire peu. Il n'est pas toujours facile de trouver des candidats expérimentés, voire des candidats tout court.

Au-delà des enjeux de recrutement, les entreprises font également face à des difficultés croissantes dans la gestion de leurs équipes : hausse du turn over, montée de l'absentéisme, baisse de l'initiative individuelle, recul de l'entraide entre collègues, tendance à s'en tenir strictement aux tâches définies dans la fonction, … Déjà perceptibles avant la crise sanitaire, ces phénomènes se sont accentués depuis la pandémie. Bien qu'ils ne soient pas spécifiques à la restauration collective, ils complexifient l'adaptation des entreprises aux nouvelles réalités du marché.

'On travaille plus pour soi, et non plus pour le patron, il n'y a plus ce sentiment d'appartenir à une société. C'est peut-être la faute des entreprises aussi.'

' Les gens ne veulent pas faire plus que leur travail. On attend une compensation avant de montrer de quoi on est capable.'

Baisse structurelle des volumes et irrégularité de la demande, compression des marges, augmentation des exigences des entreprises commanditaires et des convives, pénurie de main-d'œuvre qualifiée et changement du rapport au travail, tels sont les défis rencontrés par la restauration collective d'entreprise. Pour y faire face, celle-ci redessine son business model.

Dans le chapitre suivant, nous abordons concrètement comment le secteur évolue.

3. Transformation du business model - les évolutions d'un secteur

Les conditions de marché changent. Il faut s'adapter. Pour ce faire, la restauration collective d'entreprise **'upgrade' son offre** et **redéfinit son process opérationnel**.

3.1. Repositionnement : vers une offre plus qualitative et élargie

Face à la baisse structurelle des volumes, les acteurs de la restauration collective cherchent à renforcer l'attractivité de leur offre afin de faire revenir les convives. Cet objectif rejoint celui des entreprises clientes, qui voient également dans la restauration un levier d'attractivité et de qualité de vie au travail.

Pour répondre à l'évolution des attentes, la restauration collective tend à se positionner **comme un restaurant à part entière**, et non plus comme une simple cantine. Cette transformation se traduit par **une offre plus diversifiée et qualitative**, **un lieu plus convivial** ainsi qu'**un accueil et service plus soignés**. Le restaurant d'entreprise n'est dès lors plus uniquement un lieu destiné à se nourrir : il devient un espace de convivialité et de détente. On passe de la commodité au plaisir.

'Il y avait eu des prémices avant le Covid. Mais après la pandémie, il fallait rendre le restaurant plus sexy, faire revenir les gens.'

'Cela fait un certain nombre d'années que la cuisine de collectivité s'est complètement réinventée. Un restaurant d'entreprise aujourd'hui, s'apparente plus à un réel restaurant qu'à une cantine.'

'Je ne dis pas que la cuisine de collectivité était une cuisine facile. Mais elle était un peu basique. Maintenant, on passe à de la restauration, à faire de la cuisine comme dans les restaurants. Il y aussi des restaurants de collectivité, où l'on cuisine devant le client … des woks, des pâtes, des pizzas, … Cela ne se faisait pas il y a 20 ans.'

Cette montée en gamme ne se manifeste toutefois pas partout avec la même intensité. **Son ampleur varie selon les opérateurs de restauration collective, mais aussi les attentes des entreprises clientes**. Les standards les plus élevés émanent généralement des institutions internationales et des grandes entreprises privées de service. Pour répondre à cette diversité de besoins et de niveaux d'exigences, l'offre des acteurs de la restauration collective se décline en différents concepts.

'Dans les usines, il faut nourrir pour l'effort physique. On reste encore sur une offre plus classique, plus calorique, plus énergétique.'

'Pour faire face à cette variété dans les attentes, on a mis en place six concepts. Chaque concept a son public, son budget, son look.'

'Dans notre concept de base, nous proposons du végétarien une fois par semaine. Dans la formule la plus complète, on a une offre végétarienne quotidienne.'

Pour se positionner comme un véritable restaurant, le restaurant d'entreprise monte en gamme **sur l'offre de restauration elle-même, mais aussi sur le cadre, l'accueil et le service.** Les sections qui suivent détaillent les principales dimensions de cette évolution.

A. Elargissement et montée en gamme de l'offre de restauration

L'offre de restauration s'élargit et se diversifie sur la pause de midi, tout couvrant d'autres moments de consommation de la journée. Cette évolution s'accompagne d'une attention accrue portée à la qualité gustative et nutritionnelle des repas, ainsi qu'aux enjeux environnementaux.

A.1. Plus de variété, de personnalisation, d'originalité et de qualité gustative

Pour séduire les convives, la restauration collective enrichit son offre, soigne davantage les saveurs et la présentation de ses plats, tout en organisant ponctuellement des évènements culinaires.

L'offre du midi s'étoffe afin de répondre à la diversité des goûts et des habitudes alimentaires des convives. Une plus grande **variété** de plats **et davantage de possibilités de personnalisation** y sont proposées :

- Le nombre de plats chauds servis au quotidien augmente,
- Les menus se diversifient et se renouvellent plus fréquemment,
- L'offre végétarienne prend de l'ampleur, avec des recettes plus variées et, dans certains établissements, la présence quotidienne d'un plat végétarien,
- Les restaurants cherchent également à surprendre les convives en leur faisant découvrir de nouvelles saveurs, à travers notamment les cuisines du monde et les tendances culinaires émergentes,
- L'offre à emporter ne se limite plus aux sandwiches. On l'enrichit avec des salades, des poke bowls, et autres que chacun peut composer selon ses préférences. Le salad bar devient un espace à part entière,
- La personnalisation ne concerne pas que les plats froids. Au restaurant de la haute école PXL par exemple, les étudiants peuvent composer et cuire eux-mêmes leur pizza[1].

'Avant, on avait trois plats (un plat du jour, une pâte, une frite). Aujourd'hui, on en propose six. On y ajoute le poké bowl, le végé, et le multiculturel.'

Au-delà de la diversité de l'offre, **la qualité gustative et la présentation** des plats deviennent centrales. Les repas doivent être bons et beaux. La nourriture n'est plus seulement fonctionnelle, elle est aussi source de plaisir.

'On fait beaucoup plus attention à la présentation. Alors qu'avant c'était la louche de purée, that's it.'

'Il faut amener de l'originalité, de la couleur'

Toutefois, proposer une cuisine de qualité et soignée dans sa présentation ne suffit pas toujours. Il est également essentiel de maintenir l'intérêt des clients. Pour y parvenir, de nombreux restaurants mettent en

[1] **Food Service Alliance, Nationaal Catering Congres**, Rudy Rampelberg, PXL Hogeschool, *«Catering voor de nieuwe generatie studenten»,* 25 Juni 2026

place des **animations hebdomadaires ou journées thématiques** (Nouvel an chinois, journée italienne, cuisine mexicaine, …). Ces initiatives permettent de créer l'événement, de susciter la curiosité et de renouveler l'engagement des consommateurs. Certains établissements vont plus loin encore en réalisant des préparations ou cuissons en cuisine ouverte afin d'accentuer la dimension spectacle de l'offre de restauration.

A.2. Une alimentation plus saine et plus respectueuse de l'environnement

A côté d'une offre plus diversifiée, originale et goûteuse, la restauration collective mise aussi sur une alimentation plus **saine et plus respectueuse de l'environnement**, **tout en conservant une offre 'comfort food'** appréciée par une partie de la clientèle.

On y propose dès lors des assiettes plus équilibrées, comportant davantage de légumes et moins de viande. La part de produits frais augmente ainsi que l'offre de plats végétariens et de fruits. On y cuisine également avec moins de graisse et moins de sucre, tout en mettant à disposition des alternatives aux boissons sucrées.

Sur le plan environnemental, les sociétés de restauration collective concentrent principalement leurs efforts sur deux axes : la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction de l'empreinte carbone de leur approvisionnement. Ce dernier devient davantage végétal, local et de saison.

La lutte contre le gaspillage alimentaire repose à la fois sur une meilleure adaptation des quantités servies et sur des actions de sensibilisation encourageant les convives à se servir de manière raisonnée. Elle implique également un travail sur la qualité des préparations : le choix des ingrédients, l'assaisonnement et le respect des températures de service contribuent à limiter les restes dans les assiettes.

Lorsqu'il est question d'approvisionnement local, les opérateurs privilégient avant tout, dans la mesure du possible, les produits belges, complétés par des produits issus des pays limitrophes et du reste de l'Europe. Les produits biologiques et les circuits courts, quant à eux, demeurent actuellement encore à la marge. Toutefois, afin de répondre aux attentes de certains clients, plusieurs entreprises développent progressivement des partenariats avec de petits producteurs locaux.

Lorsque ces orientations sont impulsées par le client commanditaire, leur appropriation par les convives n'est pas toujours immédiate. Les entreprises de restauration collective proposent dès lors d'accompagner cette transition au moyen d'animations, de campagnes d'information et d'actions de sensibilisation destinées aux travailleurs.

A.3. Une offre continue, disponible à toute heure

L'offre de restauration monte donc en gamme pour attirer le client. Mais l'enjeu n'est pas seulement de le faire revenir, il faut aussi augmenter le ticket moyen. La restauration collective investit pour ce faire **d'autres moments de consommation**. On voit ainsi se développer des **'coffee-food' corners**, des espaces proposant tout au long de la journée, depuis le petit-déjeuner jusqu'à la collation du soir, du café premium et une petite offre food (viennoiseries, snacks, …). On voit également apparaitre, en complément du restaurant traditionnel ou en offre autosuffisante, des **frigos connectés**, qui proposent des repas ou snacks qui peuvent être consommés à tout moment de la journée, mais aussi emportés chez soi le soir. Si cette proposition multicanale améliore la capacité à capter plus de clients sur site en diversifiant l'offre, elle permet également de maximiser l'utilisation des ressources existantes.

B. Une attention accrue à l'esthétisme et à la convivialité du lieu

La transformation du restaurant d'entreprise ne concerne pas uniquement l'assiette. Elle s'exprime également à travers l'aménagement des espaces.

La décoration et la configuration des lieux sont ainsi repensées afin de favoriser la détente, les échanges et la convivialité. L'objectif est de renforcer la cohésion sociale, mais aussi de stimuler la créativité et le partage des connaissances. Dans cette logique, les espaces de restauration deviennent de plus en plus multifonctionnels. Au-delà de leur fonction première, ils peuvent servir d'espaces de réunion, de zones de travail informel, de lieux de rencontre ou encore d'espaces de détente.

On accorde aussi plus d'attention au look & feel du restaurant. Les matériaux, la décoration et les couleurs, l'ambiance lumineuse et sonore, le confort d'assise du mobilier, … sont soigneusement pensés afin de créer un cadre propice à la détente, au bien-être et à la convivialité.

'L'important, c'est que les gens puissent manger quelque chose de sain, de rapide, et avec du goût. Mais que cela leur permette aussi d'échanger sur des topics professionnels en dehors du bureau, dans une zone de restauration conviviale.'

'Dans certains endroits, on mise sur des sofas, ou des petits fauteuils style feutré en velours, une table ronde, une petite fleur sur la table, lumière tamisée indirecte. Parfois, on aménage aussi des petites alcôves'.

C. Un accueil et un service plus soignés

L'expérience du convive repose sur le contenu de son assiette, le cadre dans lequel il prend son repas, mais aussi sur la qualité de l'accueil qui lui est réservé. La montée en gamme des restaurants d'entreprise passe donc autant par l'offre alimentaire et l'aménagement des espaces que par la relation avec le client. Dans ce contexte, le rôle du collaborateur de comptoir évolue. Il ne se limite plus au réapprovisionnement des comptoirs : il contribue désormais à l'engagement et à la fidélisation des convives. Il doit être en mesure de les renseigner, de les servir avec rapidité et amabilité, et de gérer les situations délicates.

'C'est toute la partie commerciale. Finalement, on livre un service. Il faut attirer le client. Comment ? En étant serviable mais aussi en réfléchissant out of the box.'

'L'accueil est important car il faut que le client revienne tous les jours et qu'il ne décide pas d'aller manger ailleurs. Ce n'est pas seulement remplir une assiette et la donner, puis dire 'au suivant'. Ce n'est pas seulement réassortir un comptoir. Il faut être aimable, savoir expliquer les assiettes, les alternatives.'

'Les clients sont de plus en plus exigeants. Cela peut mener à des conflits. Il faut pouvoir se contrôler, prendre du recul par rapport à ce genre de situations.'

Cette volonté d'améliorer l'expérience client s'appuie également sur le développement d'outils et d'applications numériques, qui viennent compléter le travail des équipes. Ces solutions permettent aux convives, notamment de :

- Consulter le menu, les valeurs nutritionnelles, les allergènes et, dans certains établissements, l'empreinte carbone des différents plats ;
- De choisir et payer son repas à l'entrée, avant de le récupérer, afin d'éviter que celui-ci ne refroidisse ;
- S'inscrire afin de bénéficier, à prix réduit, des plats invendus du service de midi.

'Nous disposons d'une base de données de recettes élaborées par le siège central. Quand je choisis un menu de la base, la liste des allergènes est automatiquement visible sur les écrans de la cafétaria.'

Cette orientation davantage centrée sur l'expérience client se reflète également dans l'émergence d'applications numériques permettant de recueillir régulièrement l'avis des convives. Ces enquêtes offrent ainsi aux chefs-gérants la possibilité d'ajuster leur offre et leurs services afin de répondre au plus près des attentes des utilisateurs.

À plus long terme, d'autres technologies pourraient également faire leur apparition, comme le self check-out, un dispositif, déjà utilisé dans d'autres pays, qui permettrait de fluidifier les files et de réduire les temps d'attente. Ce système automatisé, reposant sur l'intelligence artificielle et la vision par ordinateur, scanne automatiquement les plats déposés sur le plateau. Les produits sont instantanément identifiés, le montant à payer s'affiche à l'écran et le client peut finaliser son achat par paiement sans contact.

La généralisation de cette technologie transformerait le métier de caissier. Plutôt que de réaliser les opérations d'encaissement, le collaborateur serait davantage amené à superviser le bon fonctionnement du dispositif et à assister les utilisateurs en cas de besoin.

Les entreprises de restauration collective adaptent donc leur offre afin de mieux répondre aux nouvelles attentes des entreprises clientes et des convives. Cette évolution se traduit par une offre de restauration plus qualitative, un cadre plus convivial ainsi qu'une attention accrue portée à l'accueil et à la qualité du service.

Cette montée en gamme s'effectue toutefois dans un contexte économique particulièrement contraignant. Les entreprises de restauration disposent en effet de peu de latitude pour accroitre leurs prix, alors même que la qualité de leur offre augmente. En raison du contexte inflationniste, elles se trouvent en effet prises en étau entre une clientèle soumise à de fortes contraintes budgétaires, et donc très sensible aux prix, et l'augmentation généralisée de leurs propres coûts. Elles doivent dès lors repenser leurs méthodes de travail afin de maitriser leurs coûts et préserver leurs marges. Cela est d'autant plus nécessaire, que la variabilité des volumes due au télétravail et la plus grande diversité des plats proposés augmentent encore le risque de gaspillage alimentaire et donc les dérapages budgétaires. Pour relever ces défis, les entreprises de restauration collective agissent sur trois leviers : la mise en place de modes d'organisation plus souples et flexibles, reposant notamment sur une plus grande polyvalence du personnel, la lutte drastique contre le gaspillage alimentaire, et une gestion davantage basée sur la digitalisation et le pilotage par la donnée.

Le chapitre suivant examine la manière dont les acteurs de la restauration collective adaptent leur organisation et process afin de concilier montée en gamme de l'offre et maîtrise des coûts. Il s'intéresse plus particulièrement aux dispositifs mis en place pour ajuster la production aux besoins réels, accroître la flexibilité opérationnelle et réduire le gaspillage alimentaire.

3.2. Optimisation des processus opérationnels

A. Des modes d'organisation plus souples et flexibles pour mieux s'adapter à une production fluctuante

Conséquence du télétravail, le nombre de convives peut fluctuer fortement d'un jour à l'autre. Si le taux de fréquentation du restaurant peut varier fortement au cours de la semaine, il reste assez stable et se répète de semaine en semaine selon le même schéma : un nombre de convives maximal les lundis, mardis et jeudis et une moindre fréquentation les mercredis et vendredis. Face à cette variabilité de la fréquentation journalière, l'enjeu aujourd'hui, est de produire au plus juste pour éviter le gaspillage ainsi que de réorganiser de manière optimale le travail d'une équipe fixe. On adapte dès lors les process afin d'introduire plus de **souplesse et de flexibilité** dans la mise en place et la production :

- **Les menus sont désormais élaborés sur base hebdomadaire, et non plus jour par jour.** Cette planification permet d'intégrer, dans les préparations des jours suivants, les éventuels excédents des repas précédents, limitant ainsi le gaspillage alimentaire. Dans certains restaurants, où la fréquentation est particulièrement faible le vendredi, le menu de cette journée n'est plus défini en début de semaine, mais composé plus tard sur base de ce qu'il reste,
- **On produit également moins à « l'avance »,** pour être plus flexible et pouvoir réintroduire les surplus éventuels au cours des jours qui suivent,
- **Certains restaurants suppriment les lignes chaudes le vendredi,** jour où la fréquentation peut être extrêmement basse,
- **On réorganise le travail,** en planifiant les jours 'off' des temps partiels et en concentrant certaines activités non-journalières sur les jours creux, telles que les commandes et livraisons, certaines mises en place ou préproductions, les mises sous-vides, les formations et réunions, …

'Les jours où il y a moins de convives, on met en place des choses qui se conservent, on met sous-vide. On planifie les grosses livraisons. Les formations et réunions prennent place aussi ces jours-là.'

La maîtrise des coûts du personnel constitue également un enjeu majeur pour les opérateurs. Pour y répondre, ceux-ci cherchent à accroitre la productivité des équipes en repensant l'organisation du travail. Le modèle fondé sur des postes fixes tend à céder la place à une gestion articulée autour des flux d'activité. Les collaborateurs sont ainsi de plus en plus amenés à occuper plusieurs postes au cours d'une même journée ou d'une même semaine, selon les besoins du service. Cette organisation requiert **une plus grande polyvalence ainsi qu'une capacité d'adaptation accrue**. Elle repose également sur une **communication efficace entre les équipes et sur un fort esprit de collaboration**. Toutefois, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, ces compétences et dynamiques collectives tendent à s'affaiblir, ce qui peut compliquer la mise en œuvre de ces nouveaux modes d'organisation.

'La flexibilité pour un cuisinier, c'est travailler 4 jours au chaud et le 5ème jour quand c'est plus calme, c'est d'aller en cuisine froide. Ou alors travailler en cuisine le matin, et aller servir au comptoir le midi. Pour le buffetier, on lui demande d'aider à la plonge, à 14h30 quand c'est plus calme. Pour le barista, c'est aller donner un coup de main à la caisse pendant les moments de rush au self.'

'En théorie, on a une liste des tâches par catégorie de métier mais dans la pratique, on regarde, pour chaque personne, et en fonction de ses compétences, jusqu'où on peut l'amener pour avoir ce multi-tâche au sein d'une équipe.'

La polyvalence des équipes sur site se renforce. Par ailleurs, certains acteurs envisagent également de favoriser une plus grande mobilité des travailleurs entre les différents sites.

B. Lutte contre le gaspillage alimentaire

La lutte contre le gaspillage alimentaire constitue le deuxième levier sur lequel travaille la restauration collective pour optimiser les ressources. Au-delà des économies qu'elle génère, elle contribue également à la réalisation des objectifs de réduction de l'empreinte carbone des organisations fixés dans le cadre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).

Cette démarche entraîne toutefois une évolution des pratiques opérationnelles. Elle repose à la fois sur une meilleure anticipation des besoins afin d'ajuster au plus près les volumes produits et sur une gestion efficace des excédents éventuels. Elle s'appuie sur trois principes complémentaires : **prévenir la production de déchets**, **récupérer** les surplus encore consommables et **revaloriser** les déchets alimentaires qui ne peuvent plus être consommés.

B.1. Prévenir la production de déchets

La prévention de la surproduction constitue **le levier principal** de la lutte contre le gaspillage alimentaire. En produisant au plus juste, les entreprises réduisent non seulement le coût des matières premières, mais aussi les dépenses liées au transport, à l'énergie et à la main-d'œuvre. [2]

Pour atteindre cet objectif, il est indispensable de mesurer les pertes et les excédents à chaque étape du processus, depuis la commande des produits jusqu'aux restes laissés dans l'assiette, et ce, pour chaque catégorie d'aliment. Les principaux acteurs de la restauration collective concédée s'appuient à cet effet **sur des outils numériques de mesure et d'analyse sophistiqués qui enregistrent le poids, la nature et la cause des déchets** (surproduction, erreur de recette et de préparation, problème de qualité de produit, …). Si au départ, le personnel devait encoder toutes ces données, les appareils de mesure se dotent de plus en plus de systèmes de reconnaissance visuelle assistée par l'intelligence artificielle, capables d'identifier une grande partie des aliments jetés. Les données collectées (poids, nature et cause du déchet) permettent ensuite d'ajuster en continu les volumes produits, les menus proposés, les portions et ingrédients des fiches techniques, les méthodes de préparation, ainsi que les commandes et les stocks.

'Le suivi et le compte-rendu du gaspillage alimentaire nous aident à gagner en efficacité opérationnelle, à réduire les coûts et à atténuer les effets de l'inflation.' [3]

Les chefs sont également encouragés à renforcer la valorisation des matières premières grâce à la création d'une base de données de nouvelles recettes et techniques culinaires permettant d'utiliser au maximum les ingrédients et leurs coproduits.

---

[2] Selon une étude britannique réalisée en 2018, le coût des matières premières ne représente que 53 % du coût global du gaspillage alimentaire. Le temps de travail consacré par le personnel à la préparation des produits finalement gaspillés en représente 38 %, tandis que les 9 % restants correspondent aux autres coûts associés, notamment le transport et l'énergie..- Source : **Leanpath,** Sam Smith, *"When food is wasted, labor is wasted - Prevent Food Waste",* Nov. 23, 2021, When food is wasted, labor is wasted - Prevent Food Waste

[3] **Compass Group**, Dominic Blakemore, Sustainability report 2023, cgplc_sustainability_report_2023

'Nous travaillons avec des chefs qui élaborent des menus à partir des déchets.'

'Depuis la mise en place de notre outil de mesure et d'analyse, nous avons réduit notre gaspillage alimentaire pré-consommateur de 50% sur les sites qui l'utilisent.'

Ce travail d'ajustement des quantités et d'optimisation des matières premières basé sur les données collectées par les balances connectées est également accompagné de nombreuses actions de sensibilisation à destination tant du personnel (via la formation et des concours) que des convives (conférences, concours).

'Le personnel est formé à ne pas remplir trop les assiettes. On demande aux convives de ne pas se servir trop et de revenir s'ils ont encore faim.'

'Nous avons instauré un concours incentivé où l'on récompense les sites où l'on a le moins de gaspillage.'

B.2. Récupérer les surplus encore consommables

Lorsque des surplus ne peuvent être évités malgré les mesures de prévention, ils peuvent être réaffectés à d'autres usages afin de limiter le gaspillage :

- Ils peuvent être transformés ou réutilisés dans de nouvelles préparations au cours des jours suivants, dans le respect des règles de sécurité alimentaire.

'Nous avons instauré le 'Sustainable Friday'. On compose le menu du vendredi avec les surplus de la semaine et les chefs cuisinent à partir des stocks disponibles.'

'Avec ce qui n'est pas consommé et mis à disposition du client, on peut faire de la crème de saumon, du houmous, des arancinis, … ou le réutiliser dans un potage'

'Avec le pain restant, on peut faire des croûtons.'

- Les excédents qui ne peuvent être réemployés peuvent être revalorisés par d'autres circuits : don à des banques alimentaires, vente au personnel en fin de journée ou commercialisation via des applications telles que *Too Good To Go*.

B.3. Revaloriser les déchets alimentaires qui ne peuvent plus être consommés.

Après la prévention et la récupération, certains restaurants vont encore plus loin, en revalorisant les biodéchets sous forme de compost, utilisé ensuite par exemple pour fertiliser les espaces verts du quartier.

C. Digitalisation et pilotage par la donnée

Ce nouveau mode de fonctionnement exige toutefois **davantage d'anticipation, de planification et de réactivité. Le chef-gérant est amené à renforcer son pilotage des activités à tous les niveaux**, qu'il s'agisse du suivi des taux de fréquentation, de la gestion des stocks, de l'affectation du personnel ou encore de l'organisation des opérations. Pour l'accompagner dans cette mission, les grands acteurs de la restauration collective déploient des **outils numériques permettant de suivre l'activité et les performances en temps réel**. Ces solutions mesurent les taux de fréquentation et de satisfaction, calculent les 'food costs', contrôlent le niveau des stocks et facilitent les commandes. Elles génèrent également des données pour optimiser la production, réduire le gaspillage, ou ajuster l'offre aux attentes des convives. Ces fonctionnalités reposent sur un ensemble de technologies telles que les logiciels de gestion des menus[4], les poubelles connectées, les systèmes d'enregistrement des convives par badge ou capteurs, les plateformes digitales de collecte et d'analyse des avis clients, …

Dans ce contexte, le chef-gérant **consacre une part croissante de son temps** à l'interprétation et à l'exploitation de ces informations afin d'éclairer ses décisions et de renforcer en continu la performance de son restaurant.

Au cours de ce chapitre, nous avons vu comment la restauration collective d'entreprise évolue.

Celle-ci tend désormais à se positionner comme un véritable restaurant, en proposant une offre plus diversifiée, plus saine et respectueuse de l'environnement, des lieux plus conviviaux et un service amélioré. Cette montée en gamme ne se manifeste toutefois pas de manière uniforme. Son ampleur varie selon les opérateurs de restauration collective, mais aussi les attentes des entreprises clientes.

Parallèlement, la restauration collective cherche à maitriser ses coûts et à optimiser ses marges à travers le déploiement de modes d'organisation plus souples et flexibles reposant notamment sur une plus grande polyvalence des travailleurs, et la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle manière de travailler nécessite davantage d'anticipation, de planification, et de réactivité. Elle implique également un suivi continu des activités et des ressources. Celui-ci est aujourd'hui facilité par le déploiement d'outils digitaux capables de mesurer les flux et les performances en temps réel.

Bien que poussée par l'instauration de la règlementation européenne '*Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)',* la RSE semble de moins en moins perçue comme une contrainte, et davantage comme un véritable levier de performance économique. La végétalisation des menus et la lutte contre le gaspillage alimentaire en constituent deux exemples particulièrement significatifs. Car au-delà du simple respect de la directive européenne, ces nouvelles pratiques permettent à la fois de réduire les coûts et de renforcer son attractivité tant auprès des clients que des convives.

Cette évolution du business model n'est cependant pas sans impact sur les métiers de la restauration collective et les compétences qu'ils mobilisent. C'est ce que nous examinerons dans le chapitre suivant.

[4] Voir plus loin, p.19

4. Impact sur les métiers, la formation et le recrutement

Dans ce chapitre, nous examinons comment l'évolution du business model impacte les tâches et les compétences du chef-gérant ainsi que celles des professionnels de la cuisine et de la salle. Nous en abordons également les conséquences sur les modalités de formation et de recrutement.

4.1. Evolution du métier de chef gérant

Dans le nouveau business model, le rôle du chef-gérant évolue progressivement vers une fonction davantage axée **sur la gestion**, dans un contexte marqué par un **changement culturel culinaire**. Pour pouvoir répondre aux nouvelles attentes des convives, il doit s'ouvrir à de nouvelles cuisines, intégrer de nouveaux principes culinaires et faire preuve de créativité afin de proposer une offre attractive et renouvelée. Parallèlement, ses responsabilités managériales et de gestion se renforcent. Il assure le pilotage de son site en s'appuyant sur un nombre croissant d'indicateurs fournis par des outils numériques et consacre davantage de temps au management de ses équipes. Son rôle ne se limite plus à un encadrement directif : il est désormais amené à développer une communication plus individualisée et à instaurer une véritable culture du feedback.

A. Cuisiner autrement

L'offre de la restauration d'entreprise évolue vers une cuisine plus saine, plus végétale, plus exotique. On cuisine plus à partir de produits frais et de saison, avec une attention accrue au 'zéro déchet'. Ce sont de nouvelles compétences que le chef-gérant doit acquérir, et pouvoir transmettre à son équipe : intégrer les principes d'une alimentation saine et durable, découvrir de nouveaux produits et apprendre à les travailler, se familiariser à de nouvelles techniques, mais aussi valoriser et promouvoir cette nouvelle cuisine auprès des convives.

'Aujourd'hui, il faut pouvoir récupérer, travailler autrement les produits.'

'Ils sont formés sur l'impact de la consommation de viande sur la santé, la planète et le bien-être animal. Sur le plan théorique, on leur apprend ce qu'est une protéine végétale, où je vais la trouver, et comment je vais embarquer le consommateur. Cela étant, ils passent ensuite en cuisine où ils découvrent des produits qu'ils n'ont pas l'habitude d'utiliser.'

Toutefois, la pénurie de personnel et la pression sur les équipes opérationnelles qui en découle ralentissent la formation et la mise en place de cette nouvelle cuisine.

'La pénurie de main-d'œuvre et le manque de temps des chefs de cuisine ralentissent le passage à cette nouvelle manière de cuisiner. Aujourd'hui, on manque de main d'œuvre dans nos cuisines. C'est difficile pour le chef de cuisine de prendre le temps de se former et de former son équipe. '

B. Créativité et inventivité

Avec la généralisation du télétravail, la restauration collective a été confrontée à une baisse des volumes, et ce, dans un environnement fortement concurrentiel, où les alternatives au restaurant d'entreprise sont nombreuses et où l'habitude d'apporter son repas reste bien ancrée.[5] Dans ce contexte, le chef-gérant doit être à l'écoute de sa clientèle et se montrer force de proposition afin de susciter l'envie de fréquenter le restaurant. Cela suppose de faire preuve de créativité et d'inventivité pour créer des recettes originales en accord avec les attentes des convives et renouveler l'offre de manière régulière.

La diversification et la personnalisation des menus nécessitent cependant davantage de temps de conception. Couplée au renforcement des tâches d'analyse des données et de gestion des équipes (voir les deux paragraphes suivants), cette évolution augmente la charge de travail du chef-gérant.

'Les chefs de cuisine passent 1/3 de leur temps à des tâches administratives dont le choix et la composition des menus.'

Afin **d'alléger le travail de conception des menus**, différentes stratégies et outils sont mis en œuvre :

- **Certaines entreprises limitent les possibilités de personnalisation**, notamment en réduisant le nombre de produits référencés ou en s'appuyant sur une base de menus commune à l'ensemble des sites, que le chef-gérant peut ensuite adapter en fonction des spécificités de sa clientèle.
- **D'autres recourent à des outils numériques de gestion des menus** qui permettent de mieux maîtriser la complexité, notamment grâce à :
  → Une **base de données de recettes** élaborée par le siège central. Celle-ci regroupe des recettes conçues en tenant compte des attentes des clients, des exigences réglementaires et des objectifs en matière de responsabilité sociétale (RSE), ainsi que des objectifs de temps de production visés. Le chef-gérant peut ensuite sélectionner les mets qui répondent aux critères qu'il a introduit. Cette base est régulièrement enrichie afin d'intégrer les nouvelles tendances culinaires et l'évolution des préférences des consommateurs ;
  → Ces bases de données sont complétées par des **outils d'aide à la planification**, capables notamment de calculer automatiquement les valeurs nutritionnelles et l'empreinte carbone des recettes, ou d'identifier les allergènes.

'Nous disposons d'un outil d'IA, Menu IA, qui facilite et accélère la conception des menus. (…) Cet outil permet ainsi de réduire le temps de conception des menus de plusieurs jours par mois à seulement quelques heures, libérant du temps pour que nos équipes se consacrent davantage à la créativité et à la relation client.'[6]

Afin de rationaliser et de faciliter la conception des menus, les principaux acteurs de la restauration collective ont donc progressivement mis en place des outils et des référentiels communs. Cette standardisation encadre davantage le travail des chefs-gérants et réduit leur marge de manœuvre dans l'élaboration des menus.

---

[5] Selon Food Service Alliance, les travailleurs emportent leur boite à tartines en moyenne 2,7 par semaine. FSA, *Nationaal Catering Congres,* 25 Juni 2026.

[6] Antonio Abi Saad est Group Chief Data Officer de Sodexo, dans **REPUBLIK RETAIL, «** *Antonio Abi Saad (Sodexo) : « Tout commence par la qualité de la donnée, clé de la confiance » », 20 mars 2026, https://www.republikgroup.com/articles/5465152a-b823-f111-9a49-000d3a2f771b/antonio-abi-saad-sodexo--tout-commence-par-la-qualite-de-la-donnee-cle-de-la-confiance-*

'Aujourd'hui, mis à part pour les 'events', on donne moins de flexibilité aux chefs dans la création des menus, vu qu'il y a une base commune de départ pour tous les clients.'

Toutefois, la créativité ne s'exprime pas uniquement dans la création de recettes, elle se reflète aussi dans la capacité à renouveler les menus au fil des semaines, à concevoir des animations et des événements thématiques, à valoriser les éventuels surplus alimentaires et à adapter l'offre aux attentes et aux préférences des convives. Et dans ce sens, la créativité constitue aujourd'hui une compétence essentielle.

C. Gestion administrative & pilotage par la donnée

Avec des modes de production plus souples et flexibles, il faut davantage anticiper, planifier, et réagir rapidement aux impondérables. Pour y parvenir, les chefs-gérants sont amenés à s'appuyer de plus en plus sur des outils digitaux permettant de suivre les principaux indicateurs d'activité et de performance : taux de fréquentation et de satisfaction des convives, foodcost, volume des déchets, niveaux des stocks, commandes, … Les décisions reposent désormais sur l'analyse de données et d'indicateurs. Tout doit être calculé, analysé et justifié. La gestion du site est davantage pilotée par les données que par la seule expérience de terrain. Dans ce contexte, le chef-gérant doit être capable de maitriser les outils numériques, d'interpréter les indicateurs de performance et d'utiliser ces informations pour orienter ses décisions.

'Le métier de chef gérant change. Avant, il gérait ses équipes, commandait ses matières premières, faisait ses menus. Tout se faisait plus sur le bon sens et le 'Gut feeling'. Aujourd'hui, le métier est plus cadré. Pour tout ce qui est administratif, on digitalise. Un challenge pour des personnes qui n'ont pas la culture du digital et du data.'

D. People management

Le business model de la restauration collective évolue. Il nécessite de nouvelles compétences et davantage de polyvalence de la part des collaborateurs. Cette transformation intervient toutefois dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de désengagement croissant des travailleurs qui entraine des difficultés importantes de turnover, d'absentéisme, de manque de coopération ou encore d'affaiblissement de la cohésion d'équipe. Ce qui complique le déploiement du nouveau modèle économique.

Pour y faire face, les entreprises font évoluer leurs pratiques managériales. Elles accordent une place de plus en plus importante à l'accompagnement des collaborateurs, notamment au travers d'une communication plus personnalisée et le développement d'une culture du feedback.

Dans ce contexte, le rôle des chefs-gérants en matière de management d'équipe évolue et prend une importance croissante. Afin de les accompagner, les entreprises développent des formations dédiées aux équipes encadrantes. Celles-ci portent notamment sur le maintien du lien avec les collaborateurs absents afin de favoriser leur retour au travail, la conduite d'entretiens de fonctionnement et de développement, la formulation de feedback constructif, la gestion des conflits ou encore la communication au sein d'équipes multiculturelles.

'Il (le chef-gérant) est là pour créer une dynamique positive, encadrer, accompagner et motiver les collaborateurs afin de garantir une expérience client chaleureuse et fluide.'

'La formation, l'accompagnement et le développement sont essentiels à l'engagement et à la reconnaissance.

4.2. Evolution des métiers en cuisine

L'évolution de l'offre culinaire et des modes d'organisation de la restauration collective **transforme également** le travail en cuisine et nécessite le développement de nouvelles compétences. L'essor d'une cuisine plus végétale ainsi que l'attention accrue portée à la lutte contre le gaspillage implique **d'intégrer de nouvelles connaissances et de maitriser de nouveaux principes et techniques culinaires.** Par ailleurs, l'importance croissante accordée à la qualité gustative et à la présentation des mets appelle à **davantage de jugement culinaire et de soins dans la présentation des plats.** Enfin, le développement de modes d'organisation du travail plus flexibles requiert **plus de polyvalence cuisine-salle.**

A. Connaitre et maitriser les principes et les techniques de la cuisine végétale

La restauration collective s'oriente progressivement vers une offre davantage végétale. Si cette évolution est encore inégale selon les établissements, elle est appelée à se renforcer sous l'effet des enjeux nutritionnels, environnementaux et réglementaires, mais aussi économiques, les protéines végétales étant souvent moins coûteuses que les protéines animales.

L'évolution vers une offre plus végétale entraîne une transformation des pratiques culinaires et des compétences attendues du personnel de cuisine.

Cette évolution suppose, en premier lieu, une ***compréhension des principes de l'alimentation végétale et de l'équilibre nutritionnel.*** Les professionnels doivent être capables de concevoir des repas à la fois équilibrés et savoureux, en maîtrisant les associations entre les différentes sources de protéines végétales, les céréales, les légumes et les autres ingrédients.

Sur le plan technique, ***la connaissance des produits et de leurs propriétés culinaires ainsi que la maitrise des modes de cuisson spécifiques aux légumes, céréales et protéines végétales*** sont essentielles. Dans un contexte où la qualité gustative et visuelle occupe une place croissante, les professionnels doivent être capables de préserver les saveurs, les textures et les couleurs des aliments. Au-delà de la qualité des préparations, cette maîtrise constitue également un levier pour prévenir les erreurs de cuisson et limiter le gaspillage alimentaire.

Le recours accru aux produits bruts implique également une meilleure connaissance des fruits et légumes : saisonnalité, critères de maturité, …

Enfin, la réussite d'une cuisine végétale repose également sur la maîtrise de **l'assaisonnement et de la présentation**. L'utilisation des épices, des herbes aromatiques, des condiments et des différentes associations de saveurs devient un levier majeur pour renforcer l'intérêt gustatif des préparations sans recourir à un excès de sel. De même, le **soin apporté aux associations de couleurs, de textures** contribue à valoriser les plats végétaux et à renforcer leur attractivité auprès des convives.

'C'est crucial de former nos chefs, de les accompagner dans cette transition, de pouvoir cuisiner autrement, avec un approvisionnement différent. Dans les années 90-2000, les légumeries ont disparu. On est passé au surgelé le plus possible. En fait, ce sont des cuisiniers qui ouvrent des sachets. Bon, je schématise fort. On doit revenir en arrière, on doit réapprendre à cuisiner, à mettre le légume central dans l'assiette.'

'Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement des pâtes avec des légumes. Et ça, c'est un grand défi pour le cuisinier (…) Il faut être créatif avec le végétal. Ce n'est pas donné à tous les cuisiniers car ce n'est pas naturel.'

'Et quand ils me disent qu'ils ont de l'expérience en restauration collective, je leur dis qu'ici, il faut être capable de laver les carottes et de les éplucher. Il ne suffit pas d'ouvrir un sac et de gérer la cuisson du surgelé.'.

'Le consommateur adhère parce que c'est bon et beau. C'est ce qu'on explique à nos chefs. Si on se loupe une fois sur le végé, le consommateur ne viendra plus pour le végé'

La qualité de la cuisine végétale repose donc sur davantage de connaissances et de maitrise des techniques culinaires des légumes, céréales et légumineuses. Toutefois, la nature et le niveau de ces compétences varient selon le degré de transformation des produits utilisés. Les exigences ne sont pas les mêmes dans un restaurant qui réalise l'essentiel de ses préparations sur place à partir de produits bruts que dans un établissement qui travaille principalement à partir de produits déjà épluchés, pré-coupés, ou précuits.

B. Jugement culinaire, créativité et soin dans la présentation des plats

La restauration collective d'entreprise passe également d'une cuisine fonctionnelle à une cuisine plaisir. Le goût et la présentation sont dès lors essentiels. Le cuisinier doit savoir goûter, corriger et adapter mais aussi faire preuve de créativité et de soin dans la présentation des plats.

C. Connaitre et maitriser les règles anti-gaspillage

La lutte contre le gaspillage est également un axe prioritaire, qui implique le développement de compétences à chaque étape de la production.

Les professionnels doivent notamment être capables d'utiliser les outils numériques de mesure de déchets alimentaires.

Ils doivent également maîtriser la gestion des stocks pour limiter les surstocks et prévenir les pertes, mais aussi être capable d'optimiser l'utilisation des matières premières. Le recours accru aux produits bruts renforce en effet les possibilités de valorisation des différentes parties des aliments, qu'il s'agisse des fanes, des épluchures, des tiges ou des surplus de production.

Enfin, la réduction de l'empreinte environnementale passe par l'adoption de pratiques écoresponsables au quotidien, telles que les gestes qui permettent d'économiser l'eau et l'énergie, ainsi que par une bonne maîtrise du tri des déchets.

D. Polyvalence cuisine/salle

La restauration collective adopte des modes d'organisation du travail plus flexibles afin de mieux optimiser ses ressources. Pour le collaborateur, cela signifie qu'il est de moins en moins affecté à un poste fixe et que son travail est de plus en plus organisé en fonction des flux d'activité du restaurant. Il peut ainsi être amené à occuper plusieurs postes au cours d'une même journée ou d'une même semaine. La polyvalence attendue des collaborateurs ne se limite cependant pas aux postes de cuisine. Le personnel de cuisine peut être amené à intervenir en salle, notamment lors des périodes de forte affluence. Cette évolution implique le développement de compétences complémentaires, telles que l'accueil du client et la gestion du comptoir. (Voir paragraphe suivant).

4.3. Evolution des métiers en salle

Les exigences vis-à-vis du collaborateur en salle augmentent également. **L'accueil client** et une **gestion comptoir** efficace sont essentiels. Il commence aussi à intervenir dans la **valorisation et la promotion** d'une cuisine plus saine et durable.

'Le service comptoir, ce n'est pas seulement remplir l'assiette, la donner, et puis dire suivant. Ce n'est pas seulement réassortir un comptoir.'

A. Montée en compétence sur l'accueil client

Le restaurant d'entreprise devient un lieu de socialisation et de bien-être. Une assiette soignée et un lieu agréable ne sont cependant pas suffisants. Il faut aussi renforcer l'accueil client pour pouvoir l'engager et le fidéliser dans un paysage concurrentiel de plus en plus rude.

'Aujourd'hui, nous devons faire la différence dans la qualité de la prise en charge du consommateur …dans le message qui lui est transmis, dans le contact visuel, ...'

'L'accueil est important car il faut que le client revienne tous les jours et qu'il ne décide pas d'aller manger ailleurs.'

'Ils doivent aussi plus développer l'accueil client, l'esprit de la restauration'

Cette **capacité d'accueil ou 'hospitality'** recouvre un ensemble de compétences relationnelles et techniques.

Elle repose d'abord sur la capacité à montrer au client qu'il est le bienvenu et sur la volonté de lui offrir une expérience agréable, à travers une communication **verbale et non verbale** adaptée.

Elle implique de pouvoir **renseigner** les convives, présenter les plats, proposer des alternatives et répondre à leurs questions, ce qui suppose une bonne connaissance des produits et des préparations culinaires.

'C'est important que le personnel de salle soit informé et formé sur ce qu'il vend.'

'Le convive a aussi une idée précise de ce qu'il veut. C'est important d'avoir les connaissances pour comprendre les demandes du client.'

Elle comprend également la capacité à assurer un service **fluide** et **rapide**.

'On doit servir rapidement. Les gens doivent pouvoir manger sans que cela n'impacte leur boulot par des files d'attente trop longues.'

Enfin, elle inclut de savoir gérer les **réclamations et désamorcer les situations conflictuelles**, en accueillant les émotions du client avec professionnalisme et en apportant des solutions adaptées.

'Il y a une augmentation des exigences des clients qui peuvent parfois mener à des conflits.'

'J'ai eu des collaborateurs qui étaient là uniquement pour faire leurs heures, et qui ne voulaient pas rester s'il y avait un petit souci avec le client ou qui engueulaient le client

parce qu'il ne faisait pas ce qu'on attendait de lui. Il faut pouvoir raisonner le client sans aller jusqu'à la dispute.'

B. Montée en compétence sur la gestion du comptoir

Le changement de business model de la restauration collective vise à la fois à accroitre les revenus et à maitriser les coûts. L'enjeu aujourd'hui est de saisir toutes les opportunités de vente tout en limitant les pertes. La **gestion dynamique** du comptoir constitue l'un des leviers stratégiques pour y parvenir. Elle implique de renforcer trois compétences devenues déterminantes : **la maîtrise des portions, l'anticipation des flux de clientèle et la coordination avec la cuisine.**

Les collaborateurs doivent être en mesure de **respecter les portions définies** pour limiter les restes dans les assiettes.

Ils doivent également savoir **ajuster les quantités présentées au comptoir** en fonction de l'affluence, en anticipant les flux de clients et en surveillant les réserves disponibles. Cette capacité d'anticipation est essentielle, car les produits exposés en excès doivent être jetés, tandis que ceux qui n'ont pas été mis en présentation peuvent être réutilisés dans des préparations, vendus aux convives ou donnés à des associations.

'Il faut anticiper, observer, être attentif aux flux et regarder ce qui est en réserve dans l'armoire chaude.'

Enfin, cette gestion dynamique du comptoir repose sur une communication efficace avec l'équipe de cuisine afin de **relancer la production** lorsque cela est nécessaire.

'Si je vois que je n'ai plus ce légume que pour autant de personnes et qu'il faut autant de temps pour le faire en cuisine, il faut que je puisse prévenir à temps. Et ça pour la fonction de buffetière, c'est de plus en plus rare, car ce sont des gens qui n'ont pas la formation de l'hôtellerie.'

C. Valoriser et promouvoir une cuisine plus saine et durable auprès des convives

La volonté des entreprises clientes de proposer une alimentation plus saine et durable ne suscite pas toujours une adhésion uniforme parmi leurs employés. Si une partie d'entre eux accueille favorablement cette évolution, elle représente pour d'autres un véritable changement dans leurs habitudes alimentaires. Afin de favoriser l'acceptation de cette nouvelle offre et d'en assurer le succès commercial, les entreprises de restauration collective investissent dans la mise en valeur et la promotion de cette cuisine. Pouvoir composer des buffets attractifs, dialoguer avec les convives et leur présenter les plats en valorisant leurs caractéristiques, font dès lors partie des compétences demandées au personnel de salle.

'On leur donne aussi les outils pour pouvoir répondre aux convives carnivores. Ils sont formés sur l'impact de la consommation de viande sur la santé, la planète, le bien-être animal.'

'On leur apprend comment construire un 'salad bar' idéal. Comment mettre en avant les ingrédients frais et de saison.'

'Par exemple, les fruits et les alternatives aux boissons gazeuses, on va les mettre à hauteur des yeux.'

4.4.Impact sur la formation et le recrutement

Le changement de business model de la restauration collective a donc un impact sur les différents métiers :

- Le chef gérant voit son rôle de gestionnaire renforcé : augmentation du suivi des activités et des performances au travers d'outils digitaux, intensification des reportings, développement du people management ainsi que de la gestion commerciale et marketing ;
- En cuisine, les professionnels sont amenés à acquérir de nouvelles connaissances et techniques afin de pouvoir proposer une offre végétale appétissante, originale et variée. Ils doivent également renforcer leurs compétences afin de réduire et de valoriser les pertes alimentaires. Le restaurant d'entreprise se définissant de plus en plus comme un vrai restaurant, la capacité à goûter, juger et adapter les plats ainsi que la créativité et le soin dans la présentation deviennent des compétences essentielles. Par ailleurs, le personnel de cuisine est de plus en plus sollicité pour intervenir en salle, notamment pour assurer la gestion des comptoirs et échanger avec la clientèle ;
- En salle, le collaborateur devient un outil central dans la mise en œuvre du nouveau business model. Grâce à un accueil professionnel et une gestion du comptoir efficace, il devient un levier essentiel tant pour améliorer l'expérience client que pour participer activement à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Face à ces transformations, les grands acteurs de la restauration collective concédée investissent dans la formation afin de renforcer les compétences de leurs collaborateurs.

La mise en œuvre des actions de formation se heurte toutefois à des difficultés. Dans un contexte marqué par un coût salarial élevé et une rotation accrue du personnel, les entreprises ont besoin que les collaborateurs soient rapidement opérationnels et que les formations puissent être organisées rapidement lorsqu'un besoin est identifié. Cette situation fait émerger trois besoins majeurs :

- Une plus grande flexibilité dans la planification des formations. Les entreprises cherchant à réduire au maximum le délai entre l'identification d'un besoin de formation et l'organisation effective de celle-ci, de nouvelles formations doivent régulièrement être intégrées au calendrier en cours d'année ;
- Un besoin accru de formations courtes et ciblées, accessibles individuellement aux collaborateurs et ne nécessitant pas la constitution préalable de groupes ;
- Une confirmation d'inscription plus rapide des formations externes. Dans un secteur de la restauration collective dont l'organisation du travail est de plus en plus flexible et à flux tendus, les entreprises doivent pouvoir anticiper suffisamment tôt l'organisation du travail et le remplacement des collaborateurs concernés.

'Pour avoir des subsides, il faut rentrer son plan de formation avant le 31 janvier. Or aujourd'hui, comme on veut offrir des formations qui répondent aux besoins spécifiques de nos clients, on a besoin de plus de flexibilité, et de pouvoir entrer des demandes en cours d'année.'

'Aujourd'hui, les jeunes ne veulent plus rester 10 ans dans une boite. Ils sont en recherche d'expériences différentes. Ils veulent changer tous les 2 ou 3 ans. Il faut les former très vite, pour qu'ils soient opérationnels le plus vite possible. Nous, on ne peut faire attendre la personne 6 mois pour être formée.'

Les plus petites structures de la restauration collective, souvent autogérées, semblent en revanche, de moins en moins en mesure d'absorber les coûts indirects liés à la période d'adaptation des collaborateurs débutants.

Dans un contexte marqué par des coûts salariaux élevés, elles recherchent donc du personnel qualifié, capable d'être immédiatement opérationnel. Ce besoin se heurte cependant à la pénurie de travailleurs qualifiés et au manque d'attractivité du secteur, qui compliquent les recrutements.

'Le problème maintenant, c'est qu'on a besoin de gens qui sont directement aptes à travailler, avec toutes les connaissances qu'il faut. Ce qu'on n'avait pas avant. On prenait quelqu'un avec les bases, on le prenait en charge et on le formait comme la société voulait. Aujourd'hui, il faut être opérationnel tout de suite vu le coût du personnel.'

5. La restauration collective du futur

L'évolution vers une restauration collective plus qualitative, plus diversifiée et davantage personnalisée génère des coûts supplémentaires. Pour les contenir, le secteur de la restauration collective a misé sur la rationalisation des process, le renforcement des compétences des équipes, une plus grande flexibilité de l'organisation du travail et la digitalisation de ses activités.

Ces leviers suffiront-ils à maintenir les marges dans les années à venir ? Certaines initiatives et évolutions observées à l'étranger offrent plusieurs pistes de réflexion sur les évolutions possibles du marché belge de la restauration d'entreprise. Les éléments sur lesquels repose l'analyse présentée ci-dessous, ont cependant été recueillis après la phase d'entretiens et n'ont, dès lors, pas pu être approfondis avec les personnes interrogées.

5.1. Vers des ateliers de production hors-site et la mutualisation des opérations de mise en place ?

Le 13 mars 2026, Sodexo France publie sur son blog[7], un article où l'entreprise dévoile son nouveau programme ***'Prêt à cuisiner',*** et où elle souligne :

> *'Concilier cuisine durable et respect de l'environnement en restauration collective nécessite de repenser les modes de production en conservant la même exigence de qualité.'*

La cuisine durable coûte chère. Travailler le frais et faire maison nécessite plus de temps. La cuisine végétale demande également des cuissons spécifiques et de nouvelles compétences qu'il n'est pas facile à trouver. Sodexo revoit dès lors son mode de production.

L'entreprise de restauration collective a pour ce faire, créé deux ateliers de production en région parisienne (Rungis et Combs-la-Ville). Le but ? Mutualiser toutes les tâches de mise en place à faible valeur ajoutée dans la préparation des aliments frais. On y lave, épluche et découpe les fruits et légumes et on y précuit légumes, pâtes, légumineuses et certaines viandes. Tous les produits sont préparés sans additifs ni conservateurs. Ils sont ensuite envoyés vers les équipes des restaurants d'entreprise[8] qui les cuisinent en fonction des recettes.

> *'Ce nouveau modèle de production permet de gagner du temps en anticipant tout ce qui est chronophage pour libérer les énergies et la créativité des équipes et des chefs dans les cuisines. Ainsi, une même lentille (sourcée localement, auprès d'un groupement de producteurs dans les Yvelines), cuite de manière optimale pour en conserver tous les bienfaits nutritionnels dans un atelier Sodexo, pourra servir à la confection dans les cuisines des clients, d'une entrée (une salade de lentilles), d'un plat (Dahl de lentilles et butternut), ou d'un dessert (fondant au chocolat et à la lentille verte).'*[9]

Situés à proximité d'exploitations agricoles, ces ateliers s'approvisionnent en circuit-court et disposent d'équipements haut-de-gamme spécifiques, que l'on ne trouve pas dans des cuisines traditionnelles de

[7] Sodexo France, *« Cuisine durable : quand le modèle de production change d'échelle »,* 13 mars 2026, Cuisine durable : quand le modèle de production change d'échelle

[8] En mars 2026, ces 2 ateliers approvisionnaient 67 restaurants servant 3,2 millions de repas

[9] Sodexo France, *« Sodexo innove et lance son nouveau modèle de production « Prêt à Cuisiner », communiqué de presse,* février 2024, https://www.sodexo.fr/presse/2024/lancement-nouveau-modele-pret-a-cuisiner

restaurants d'entreprise, tels que les équipements qui permettent d'effectuer des cuissons longue durée à basse température ou des cuissons sous-vide avec pasteurisation.

Ce mode d'organisation présente de nombreux avantages et répond pleinement aux enjeux actuels de la restauration collective, à savoir, proposer une offre plus saine, plus durable, plus diversifiée et originale tout en maîtrisant les coûts. En séparant les activités, ce modèle permet :

- D'une part, d'accroître la rentabilité grâce aux économies d'échelle réalisées à travers l'optimisation des surfaces et la diminution des frais de maintenance, la standardisation des process, la division du travail optimisée et le recours à des équipements plus performants, mais aussi à travers la réduction des consommations d'énergie et d'eau, et des volumes de déchets produits.
- Et d'autre part, de renforcer l'attractivité de l'offre en permettant aux équipes du restaurant de se concentrer davantage sur la création de menus variés et originaux ainsi que sur la qualité de la présentation des plats et l'accueil client.

> *'L'objectif de « Prêt à cuisiner » est multiple. Il permet aux équipes de cuisine de gagner du temps sur des activités chronophages, de libérer leur créativité et d'avoir plus d'espace d'échanges avec les convives. C'est aussi un modèle de production vertueux qui limite le gaspillage, les déchets et la consommation d'énergie et de fluides sur les sites.'* [10]

S'il venait à se généraliser, ce nouveau modèle transformerait profondément les profils métiers et les compétences recherchées.

En amont, le déploiement d'ateliers de production dont le fonctionnement se rapproche davantage de celui de l'industrie agroalimentaire que du restaurant, favoriserait l'émergence de nouvelles fonctions telles que :

- Des agents techniques de production chargés du paramétrage des lignes de production, de la surveillance des équipements et du contrôle des opérations (cuisson basse température, refroidissement rapide, conditionnement, conservation, …) ;
- Des spécialistes du contrôle qualité et de la logistique, responsables de la conformité des produits, de la préparation des commandes, de la gestion des flux et des activités de transport ;
- Des techniciens de maintenance, assurant le bon fonctionnement des équipements automatisés et la continuité de la production ;
- Des coordinateurs de production, chargés de planifier les activités, d'optimiser les flux et de garantir le respect des normes de qualité et de sécurité.

Sur les sites d'entreprise, les équipes, désormais libérées des tâches de mise en place, se concentreraient dès lors sur la conception et la personnalisation des menus, les opérations de finition (remise en température dans le respect des qualités organoleptiques, assemblage de préparations semi-élaborées, assaisonnement), ainsi que le dressage des plats. Elles joueraient également un rôle accru dans l'accueil et l'accompagnement des convives, en présentant les plats, en expliquant leur composition, en répondant aux questions relatives aux allergènes, en valorisant les produits locaux et durables et en animant des stands culinaires. Cette évolution nécessite de pouvoir disposer de collaborateurs alliant créativité, expertise produits, maîtrise des techniques de finition, et compétences relationnelles et de communication.

> *« Les chefs Sodexo vont pouvoir consacrer plus de temps à apporter leur patte et tout leur savoir-faire dans les recettes. Les équipes Sodexo sur place seront également plus disponibles pour le service et pourront proposer une cuisine spectacle, renforcer les liens*

[10] Sodexo France, *« Cuisine durable : quand le modèle de production change d'échelle »,* 13 mars 2026, Cuisine durable : quand le modèle de production change d'échelle

avec les convives en expliquant la recette, en précisant l'origine des produits, la relation et le partenariat noué avec un fournisseur local. »[11]

La mutualisation des équipements et la standardisation des process se limiteront-elles aux opérations de mise en place (lavage, épluchage, découpe des fruits et légumes, et précuisson) ou s'étendront-elles à d'autres étapes de la production ?

A terme, les ateliers de production n'évolueront-ils pas vers la fabrication de plats entièrement finis (carbonnades, purée, …) ou de préparations (semi-)finies destinées à être assemblées sur les sites de restauration ? Cette évolution permettrait de renforcer encore les économies d'échelle et d'optimiser les coûts de production. Le modèle basé sur des préparations semi-finies offrirait également une grande souplesse dans la composition des repas. Il pourrait notamment favoriser le développement d'une offre de snacking premium, afin de répondre à une demande croissante des consommateurs pour des solutions alliant rapidité, praticité et alimentation saine.

5.2. Plus de restauration multicanale ? Plus d'offres digitales associées à une cuisine centrale ?

Ces dernières années, de nouveaux espaces de restauration en libre-service avec paiement digital ont fait leur apparition : les frigos connectés et les micro-marchés. Approvisionnés par une cuisine centrale, ces nouveaux dispositifs mettent à disposition des convives, un assortiment de boissons, snacks et repas (bowls, wraps, salades premium, ou repas à réchauffer). L'offre met généralement l'accent sur une alimentation saine et durable, élaborée à partir d'ingrédients frais et de recettes faites maison.

Les utilisateurs accèdent à ces espaces au moyen d'un badge, d'une carte bancaire ou d'une application mobile. Grâce à des capteurs, les produits prélevés sont automatiquement identifiés et le montant des achats calculé. Les collaborateurs disposent ainsi d'une offre fraiche 24h/24, qu'ils peuvent consommer sur place, pendant ou en-dehors des heures traditionnelles de repas, ou emporter le soir, à la maison.

Ces deux modes de distribution se distinguent par leur taille et donc la gamme de produits offerts, le micro-marché rassemblant un ensemble d'étagères et de frigos.

A la sortie du Covid, dans un contexte de forte progression du télétravail, ces solutions de restauration digitales ont souvent été présentées comme le modèle d'avenir, susceptible de remplacer le restaurant d'entreprise traditionnel. L'évolution observée aujourd'hui semble toutefois plus nuancée. Alors que le restaurant d'entreprise est de plus en plus considéré comme un outil stratégique favorisant la socialisation, le bien-être et le retour des collaborateurs sur site, les grandes entreprises, à l'instar de Belfius, Engie, McKinsey, Degroof Petercam ou Euroclear[12], privilégient plutôt des modèles de restauration hybrides. Dans ces organisations, les solutions de distribution digitales viennent compléter l'offre du restaurant d'entreprise traditionnel plutôt que s'y substituer.

Le restaurant d'entreprise traditionnel, qu'il soit ou non complété par une offre digitale, reste toutefois un modèle principalement déployé dans les grandes organisations. De nombreuses entreprises ne disposent pas

[11] Sodexo France, *« Sodexo innove et lance son nouveau modèle de production « Prêt à Cuisiner »,* communiqué de presse, février 2024, https://www.sodexo.fr/presse/2024/lancement-nouveau-modele-pret-a-cuisiner

[12] Bruzz, "*De kantine is de nieuwe teambuilding"*, 25 Februari 2026, https://www.bruzz.be/actua/samenleving/de-kantine-de-nieuwe-teambuilding-2026-02-05.

des moyens financiers et/ou de l'espace nécessaire pour exploiter un restaurant. Selon Food Service Alliance[13], seuls 23 % des travailleurs belges ont accès, en 2026, à un restaurant d'entreprise proposant des repas chauds, contre 25 % en 2018 et en 2024. Le taux de pénétration est donc faible, et même en recul. Cette diminution s'explique entre autres par la pression croissante sur les marges. Confrontées à la baisse de la fréquentation et à l'augmentation des coûts d'exploitation, certaines organisations, notamment de taille plus modeste, choisissent de fermer leur cantine. Les administrations publiques illustrent cette tendance. Le gouvernement a ainsi annoncé un projet de rationalisation des restaurants d'entreprise fédéraux, prévoyant la centralisation de l'organisation des restaurants d'entreprise au sein d'un opérateur unique, Fedorest[14], l'entité du SPF Finances qui propose des repas chauds aux fonctionnaires. Cette dernière a par ailleurs, annoncé, la fermeture des restaurants qui servent moins de 50 repas par jour – soit 15 restaurants sur 50 - pour les remplacer par des distributeurs automatiques de repas confectionnés en cuisine centrale à Bruxelles.[15]

Le faible taux d'accès à un restaurant d'entreprise quant à lui, peut s'expliquer, entres autres, par la structure du tissu économique belge, largement composé de PME. Beaucoup d'entre elles ne disposent pas d'un nombre suffisant de collaborateurs pour atteindre le seuil de rentabilité et/ou des infrastructures nécessaires pour accueillir un restaurant.

À l'heure actuelle, les solutions digitales sont principalement déployées en complément des restaurants d'entreprise afin de couvrir d'autres moments de consommation et d'augmenter le ticket moyen du convive. À terme, pourraient-elles se développer en tant que modèle de restauration autonome, en s'appuyant sur des cuisines centrales, et ce, afin de répondre aux besoins des entreprises qui ne disposent pas de moyens suffisants ou de l'espace nécessaire pour exploiter un restaurant ?

Les premiers éléments disponibles invitent à la prudence. En Suisse, par exemple, Compass recommande ses solutions de frigos connectés aux entreprises comptant entre 40 et 100 collaborateurs[16], ce qui laisse penser que le modèle est encore peu adapté aux très petites structures. Notons cependant que 73 % des travailleurs belges sont employés dans des entreprises de plus de 50 personnes[17]. Comparé aux 23 % de travailleurs ayant aujourd'hui accès à un restaurant d'entreprise, ce constat met en évidence un important potentiel de développement.

Pour autant, rien n'indique que ce segment constitue, à court terme, une priorité pour les opérateurs de restauration collective. Le taux de pénétration[18] des frigos connectés reste limité (8 % en 2026, contre 6 % en 2024), alors même que l'intérêt des clients progresse : 34 %[19] des Facility managers déclarent souhaiter développer ce type de solution.

---

[13] Food Service Alliance, Nationaal Catering Congres, Gert Laurijssen, Food Service Alliance, *«The Future of workplace Hospitality»,* 25 Juni 2026.

[14] News Belgium, *« Rationalisation des restaurants d'entreprise fédéraux »,* 18 juillet 2025, https://news.belgium.be/fr/rationalisation-des-restaurants-dentreprise-federaux?

[15] L'Echo, « *Les cantines des fonctionnaires des Finances à la diète »*, 21 août 2025, https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/les-cantines-des-fonctionnaires-des-finances-a-la-diete/10620883.html

[16] COMPASS SUISSE, *Market 24/7, des concepts de self-service pour une restauration 24h/24 7j/7,* https://welcome.compass-group.ch/en/what-we-do/vending/

[17] Chiffres ONSS, au 4ème trimestre 2025

[18] Food Service Alliance, Nationaal Catering Congres, Gert Laurijssen, Food Service Alliance, *«The Future of workplace Hospitality»,* 25 Juni 2026.

[19] Food Service Alliance, Nationaal Catering Congres, Gert Laurijssen, Food Service Alliance, *«The Future of workplace Hospitality»,* 25 Juni 2026.

5.3.Vers le ‘food hall’ d’entreprise ?

Pourrait-on également voir émerger le ‘food hall d’entreprise’, une évolution plus disruptive, fondée sur un rapprochement entre la restauration collective et la restauration commerciale ?

Un tel modèle est déjà apparu aux États-Unis. Inspiré du fonctionnement des food halls, il consiste[20] à remplacer le restaurant d'entreprise traditionnel par une offre assurée par une sélection de restaurateurs locaux (food trucks, restaurants indépendants, enseignes tendance, établissements familiaux, …). L'entreprise américaine **Fooda** est l'un des principaux acteurs de ce marché.

Concrètement, Fooda[21] propose à ses entreprises clientes d’héberger chaque jour dans leurs bâtiments, un noyau de restaurants résidents proposant une série de plats phares, complété par des restaurants invités qui changent régulièrement. Les entreprises qui ouvrent leurs locaux à ce concept bénéficient d’un gestionnaire dédié sur place, qui prend en charge toute la logistique, en ce compris le personnel, la maintenance et la coordination des restaurants partenaires. Ce gestionnaire peut également organiser des prestations de restauration pour les évènements d’entreprise. Les collaborateurs ont la possibilité, quant à eux, de commander leur repas via une application mobile ou directement sur place, puis de le consommer dans le food hall ou de l'emporter. Aujourd'hui, Fooda est présent dans plus de 3 000 entreprises et sert plus de 30 millions de repas par an.[22]

Ce modèle présente plusieurs avantages susceptibles d'expliquer son succès auprès des entreprises et des convives :

- La diversité et le renouvellement de l’offre au quotidien, qui limite la lassitude ;
- Une restauration perçue comme plus qualitative, grâce à des plats frais préparés par des restaurateurs locaux, souvent indépendants ;
- Une expérience conviviale, portée par l’ambiance animée d’un foodhall ;
- Une simplification de la gestion pour l'entreprise cliente, qui bénéficie d'un interlocuteur unique assurant l'ensemble des aspects opérationnels et administratifs ;
- Un impact positif sur l'économie locale, le modèle reposant largement sur des restaurateurs indépendants. Fooda indique ainsi que *‘80,4 % de ses partenaires sont des entreprises indépendantes, 57,5 % sont détenues par des personnes issues de minorités et qu'au moins 75 % de chaque dollar dépensé est directement réinvesti auprès des restaurateurs locaux.’*[23]

[20] **Food Service Alliance**, **Nationaal Catering Congres,** Gert Laurijssen, Food Service Alliance, *«The Future of workplace Hospitality»,* 25 Juni 2026.
[21] **Fooda site**, https://www.fooda.com/what-is-fooda
[22] **Fooda**, *Fooda Story, The Fooda Story | Fooda*
[23] **Fooda,** *“Fooda : How our clients directly impact local communities”, Fooda Blog,* Fooda: How Our Clients Directly Impact Local Communities | Fooda

6. Conclusion

Confrontée à une combinaison de mutations structurelles qui remettent en question les fondements de son modèle, la restauration collective d'entreprise évolue progressivement vers une offre plus qualitative, diversifiée et expérientielle tout en développant un mode d'organisation qui vise à maitriser des coûts croissants et à optimiser les ressources.

Au cours de ces dernières années, le secteur a en effet dû faire face à plusieurs défis. Tout d'abord, la généralisation du télétravail d'après Covid a engendré une baisse structurelle des volumes ainsi qu'une variabilité importante de la demande journalière, diminuant ainsi les revenus. Les crises se sont ensuite enchainées provoquant une hausse généralisée des coûts et une compression des marges des entreprises du secteur. Tout cela, dans un contexte où les exigences des clients et des convives augmentent en termes de qualité de restauration et de services.

Face à la baisse de fréquentation et des revenus, ainsi qu'aux difficultés à attirer les convives, le restaurant d'entreprise repense progressivement son positionnement. Il tend désormais **à se rapprocher d'un véritable lieu de restauration** plutôt que d'une simple cantine répondant à un besoin fonctionnel. Cette évolution se traduit par une montée en gamme de l'offre, avec des repas plus variés, créatifs et qualitatifs, tant sur le plan gustatif que nutritionnel. Elle s'accompagne également d'une attention accrue à l'esthétique des plats et au caractère durable des modes de production et d'approvisionnement à travers une offre plus végétale, plus locale et de saison. Au-delà de l'assiette, les opérateurs s'attachent à améliorer l'expérience proposée aux convives. Les espaces sont réaménagés pour favoriser la convivialité et la détente, tandis qu'une importance croissante est accordée à la qualité de l'accueil et du service. Mais les opérateurs du secteur ne cherchent pas seulement à augmenter la fréquentation de leurs restaurants, ils visent aussi à accroitre le panier moyen de leurs convives. Ce qui les amène à diversifier leur offre afin de répondre à différents moments de consommation tout au long de la journée, qu'il s'agisse du petit-déjeuner, des pauses, du lunch ou des solutions de restauration à emporter. Si cette proposition multicanale améliore leur chiffre d'affaires, elle leur permet également de maximiser l'utilisation des ressources existantes.

Cette montée en gamme intervient toutefois dans un contexte économique particulièrement contraint. Les convives et les clients exigent davantage de qualité et de services alors que leur sensibilité au prix s'accroit sous l'effet de l'inflation. Les acteurs de la restauration collective disposent dès lors de faibles marges de manœuvre pour répercuter les coûts liés à cette évolution qualitative sur leurs prix, et ce, dans un contexte où leurs marges sont déjà compressées.

La pérennité du modèle repose dès lors sur la capacité des entreprises à concilier amélioration de l'expérience client et maîtrise des coûts. Face à cette tension, la restauration collective **repense son fonctionnement**, en agissant sur **trois leviers** : la mise en place de modes d'organisation plus souples et flexibles, reposant notamment sur une plus grande polyvalence du personnel, la lutte drastique contre le gaspillage alimentaire, et une gestion davantage basée sur la digitalisation et le pilotage par la donnée. Cette transformation doit cependant être orchestrée dans un contexte de pénurie de travailleurs qualifiés et de difficultés croissantes de gestion du personnel dues à un changement du rapport au travail. Ce qui ne facilite pas la transition.

Cette évolution du modèle économique transforme les métiers de la restauration et redéfinit les compétences attendues.

Le chef-gérant évolue de plus en plus vers un rôle de gestionnaire. Dans un monde qui demande plus d'anticipation, de planification et de réactivité, ses décisions reposent davantage sur l'analyse des données et l'usage des outils digitaux, que sur sa seule intuition. Il doit également être plus à l'écoute des convives et de son personnel et consacre dès lors plus de temps au management de ses équipes et à la gestion commerciale

et marketing de son restaurant. En cuisine, les professionnels doivent développer des compétences nouvelles en lien avec la cuisine végétale, la lutte contre le gaspillage, la créativité culinaire, ainsi que l'accueil client et la promotion des produits. Les collaborateurs de salle deviennent quant à eux des acteurs clés dans l'expérience client, la promotion de l'offre et la lutte contre le gaspillage.

Au-delà des mutations actuellement observées, plusieurs expérimentations menées à l'étranger permettent d'esquisser des scénarios d'évolution à plus long terme. Les initiatives autour des ateliers de production centralisés, des solutions digitales autonomes (micro-marchés et frigos connectés) ou encore des modèles de type 'food hall' montrent que la recherche de nouveaux équilibres économiques se poursuit. Toutes ces innovations poursuivent un objectif commun : maintenir, voire renforcer, la qualité et la diversité de l'offre tout en améliorant la productivité des opérations.

L'intérêt de ces démarches innovantes réside dans le fait qu'elles prolongent directement les évolutions déjà observées aujourd'hui. La mutualisation de certaines opérations de production à faible valeur ajoutée en amont du restaurant constitue par exemple une réponse aux difficultés de recrutement, à la nécessité de réduire les coûts et à la volonté de disposer de davantage de temps pour les activités à forte valeur ajoutée. Dans un tel modèle, les équipes présentes sur site seraient moins mobilisées par les tâches de préparation et davantage orientées vers la personnalisation des plats, le dressage, l'animation culinaire et la relation avec les convives. Dans le prolongement de cette dynamique de mutualisation, les solutions digitales autonomes associées à des cuisines centrales pourraient se développer auprès d'entreprises qui ne peuvent rentabiliser un restaurant collectif classique. Ce type d'offre permettrait de générer des revenus supplémentaires, tout en renforçant les gains d'efficacité et les économies d'échelle associés à la centralisation de la production.

Ces évolutions prospectives permettent également d'anticiper l'émergence de nouveaux profils professionnels. Si une partie des activités de préparation devait être mutualisée ou industrialisée, de nouveaux métiers liés à la logistique, à la maintenance des équipements, au contrôle qualité, à la gestion des données ou à la coordination des flux pourraient se développer. Dans le même temps, les métiers exercés sur les sites de restauration gagneraient encore en dimension relationnelle, commerciale et expérientielle. Le succès d'un restaurant collectif dépendrait alors moins de sa seule capacité à produire des repas que de son aptitude à créer une expérience attractive et différenciée pour les convives.

7. Bibliographie

Articles de presse professionnelle et étude

- L'ECHO, Christine Scharff, *«Les cantines des fonctionnaires des finances à la diète»,* 21 août 2025, https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/les-cantines-des-fonctionnaires-des-finances-a-la-diete/10620883.html
- FORBES Belgique, Martin Boonen, *«Coofiz : le pari physique d'un pure player digital face à la mutation des bureaux»,* 8 avril 2025, https://www.forbes.be/fr/coofiz-le-pari-physique-dun-pure-player-digital-face-a-la-mutation-des-bureaux/
- GONDOLA, François Rémy, *«Sodexo vise désormais une «durabilité opérationnelle»»,* 1er décembre 2025, https://www.gondolafoodservice.be/fr/post/sodexo-vise-d%C3%A9sormais-une-durabilit%C3%A9-op%C3%A9rationnelle
- GONDOLA, Amaury Marescaux, *«Restauration en entreprise : un banquet à 3 milliards d'euros à peine entamé»,* 21 octobre 2025, https://www.gondolafoodservice.be/fr/post/restauration-en-entreprise-un-banquet-%C3%A0-3-milliards-d-euros-%C3%A0-peine-entam%C3%A9
- GONDOLA, François Rémy, *«La principale raison de venir plus souvent au bureau? Le resto»*, 17 octobre 2025, https://www.gondolafoodservice.be/fr/post/la-principale-raison-de-venir-plus-souvent-au-bureau-le-resto
- LPOST, Philippe Lawson, «*Fedorest : soumis à des mesures d'économies, les restaurants des agents fédéraux vont perdre 132 emplois»*, 21/8/2025, , https://lpost.be/fedorest-soumis-a-des-mesures-deconomies-les-restaurants-des-agents-federaux-vont-perdre-132-emplois/
- REPUBLIK RETAIL, Bertrand Lemaire, «*Antonio Abi Saad (Sodexo) : « tout commence par la qualité de la donnée, clé de la confiance»»,* 20 mars 2026, https://www.republikgroup.com/articles/5465152a-b823-f111-9a49-000d3a2f771b/antonio-abi-saad-sodexo--tout-commence-par-la-qualite-de-la-donnee-cle-de-la-confiance-
- RRC (Réferentiel Restauration Collective), Jean-Paul Terrusse, *«Le futur de la restauration collective : tendances et innovations»,* 27 mai 2024, https://www.referentiel-restauration-collective.fr/futur-tendances-innovations/
- SCALE2SELL, François Viallon, «*Restauration collective : consolidation, durabilité et digitalisation à l'horizon 2030»*, 15 décembre 2025, https://www.scale2sell.company/content/restauration-collective-consolidation-durabilite-et-digitalisation-a-l-horizon-2030
- WORLD FOOD SERVICES, «*Europe contract catering market set for USD 70.73 Bn Growth as demand shifts across corporate, healthcare, and education»,* January 21 2026, https://www.worldfoodservicesjournal.com/article/885144394-europe-contract-catering-market-set-for-usd-70-73-bn-growth-as-demand-shifts-across-corporate-healthcare-and-education
- ZEPROS, Claire Cosson, *«Restauration d'entreprise : Sodexo lance un nouveau modèle de production»,* 25 avril 2024, https://resto.zepros.fr/restauration-collective/src/restauration-entreprise-sodexo-lance-nouveau-modele-production
- SMFQ (Service francophone des métiers et qualifications), Pascal Rebold, «*La cuisine de collectivité, étude préliminaire»,* validée par la chambre des Métiers le 10 mars 2023, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sfmq.cfwb.be/fileadmin/sites/sfmq/uploads/Fichiers/EP/EP_Cuisine_de_collectivite.pdf

Tables rondes et conférences

- FOOD HOTEL TECH 2026, table ronde, *«Réduction et valorisation des déchets : les nouveaux leviers de performance»,* Paris, 15 avril 2026
- FOOD HOTEL TECH 2026, table ronde, *«La RSE qui rapporte : du label à la performance opérationnelle et au ROI »,* Paris, 15 avril 2026.
- FOOD SERVICE ALLIANCE, Nationaal Catering Congres*, Panelgesprek met de CEO's van Belgische cateringbedrijven - Bart Matthijs (Compass), Caroline Alvoet (Sodexo), Stijn Crombé (Aramark) - Debat over de toekomst,* 25 Juni 2026.
- FOOD SERVICE ALLIANCE, Nationaal Catering Congres*,* Rudy Rampelberg, PXL Hogeschool, *«Catering voor de nieuwe generatie studenten»,* 25 Juni 2026.
- FOOD SERVICE ALLIANCE, Nationaal Catering Congres, Gert Laurijssen, Food Service Alliance, *«The Future of workplace Hospitality»,* 25 Juni 2026.
- FOOD SERVICE ALLIANCE, Nationaal Catering Congres, Elisabeth Petermans & Serge Haelterman, Creneau International, *«Design als hefboom voor beleving»,* 25 Juni 2026.

Communiqués de presse et rapports d'activité - acteurs de la restauration collective

- ARAMARK, *«Aramark Refreshments debuts breakrooms designed to meet every need at NAMA 2026»,* 20 April 2026, https://www.aramark.com/newsroom/news/2026/april/aramark-refreshments-debuts-breakrooms-designed-to-meet-every-ne
- CIRFOOD, *«Sustainability report summary»,* 2024
- COMPASS GROUP, *«Sustainability report 2023»,* cgplc_sustainability_report_2023
- NEXIO PROJECTS, *«CIRFOOD's multi-year sustainability partnership with Nexio Projects: From vision to leadership»,* November 2025, https://nexioprojects.com/cirfoods-multi-year-sustainability-partnership-with-nexio-projects-from-vision-to-leadership/
- COMPASS GROUP, «*Compass Group vise la neutralité climatique d'ici 2050»,* 2 octobre 2021, https://www.compass-group.be/fr/histoires/compass-group-vise-la-neutralite-climatique-dici-2050
- ISS, *«Réduire le gaspillage alimentaire pour un impact durable »,* Blog, 29 septembre 2023, https://www.lu.issworld.com/insights/blog/impact-sur-le-d%C3%A9veloppement-durable-des-clients-gr%C3%A2ce-%C3%A0-la-r%C3%A9duction-des-d%C3%A9chets-alimentaires
- ISS, *«L'environnement physique de travail, clé de la réussite commerciale»,* Blog, 25 septembre 2025, https://www.lu.issworld.com/insights/blog/l-environnement-physique-cl%C3%A9-de-la-r%C3%A9ussite
- ISS, *«The recipe for workplace engagement: connecting and learning through food»,* Blog, https://www.issworld.com/insights/blog/the-recipe-for-workplace-engagement
- ISS, *«Un lieu de travail qui vaut le déplacement»,* Blog 22 janvier 2025, https://www.be.issworld.com/fr-be/insights/blog/un-lieu-de-travail-qui-vaut-le-d%C3%A9placement
- ISS, *«ISS accélère la transition protéique»,* Blog, https://www.lu.issworld.com/insights/news-and-press/iss-accelere-la-transition-proteique
- HRmagazine, *«ISS kondigt exclusieve samenwerking aan met Sandra Bekkari. Samen zetten we de gezondheid van medewerkers op de agenda van bedrijfsleiders»,* Partner content, 27 Mei 2024, https://hrmagazine.be/wellbeing/iss-kondigt-exclusieve-samenwerking-aan-met-sandra-bekkari-samen-zetten-we-de-gezondheid-van-medewerkers-op-de-agenda-van-bedrijfsleiders/
- Leanpath, Sam Smith, *«When food is wasted, labor is wasted - Prevent Food Waste»,* Blog, Nov. 23, 2021, https://blog.leanpath.com/when-food-is-wasted-labor-is-wasted.-foodservice-cant-afford-that-particularly-now
- SODEXO Belgique, «*Réinventer les espaces de bureau : quand le restaurant compte autant que la salle de réunion»,* Blog, 7 janvier 2026, https://www.sodexo.be/blog/2026/reinventing-workspaces

- SODEXO Belgique, *«Rapport de Responsabilité d'Entreprise 2025»*
- SODEXO France, *« Cuisine durable : quand le modèle de production change d'échelle », 13 mars 2026,* Cuisine durable : quand le modèle de production change d'échelle
- SODEXO France, *«Sodexo innove et lance son nouveau modèle de production 'Prêt à Cuisiner'»,* communiqué de presse, 8 février 2024, https://www.sodexo.fr/presse/2024/lancement-nouveau-modele-pret-a-cuisiner
- SODEXO France, *Anne Porcario (directrice Transformation & Technology Sodexo France) & Maxime Merembaud (chief digital, AI & Innovation officer – Sodexo Group), « Construire le Sodexo de demain : le digital, l'IA et l'innovation au service de la transformation »,* conférence au FOOD HOTEL TECH PARIS 2025.

Sites des acteurs de la restauration collective consultés – description de l'offre commerciale

- SODEXO BELGIUM, https://www.sodexo.be/
- COMPASS BELGIUM, https://www.compass-group.be/fr
- ISS BELGIUM, https://www.be.issworld.com/FR-be/
- ARAMARK BELGIQUE LUXEMBOURG, https://www.aramark.be/fr/home
- COMPASS SUISSE, *Market 24/7, des concepts de self-service pour une restauration 24h/24 7j/7,* https://welcome.compass-group.ch/en/what-we-do/vending/
- Fooda site, https://www.fooda.com/what-is-fooda
- Fooda, *Fooda Story, The Fooda Story | Fooda*
- Fooda, *"Fooda : How our clients directly impact local communities", Fooda Blog,* Fooda: How Our Clients Directly Impact Local Communities | Fooda
- ARAMARK CONNECTED FRANCE, https://www.aramarkconnected.fr/