

RAPPORT

MESURE D'IMPACT D'UN RESTAURANT INCLUSIF



RAPPORT
MESURE D'IMPACT
D'UN RESTAURANT INCLUSIF

Ellyx

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

Crédits couverture : tout droits réservés
Amandine Perraud ©

SOMMAIRE

CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE	4
Contexte de la mesure d'impact	5
CHAPITRE 1: LES CHANGEMENTS POUR LES PERSONNES	7
EFFET 1 : un restaurant qui permet aux personnes porteuses d'un handicap de développer leur employabilité et leur professionnalisme	8
EFFET 2 : pour les salariés en situation de handicap, une socialisation facilitée et l'inscription dans une dynamique d'autonomisation	14
EFFET 3 : pour les aidants, un répit mesuré, conditionné à un processus d'autonomisation aussi fragile que complexe	17
CHAPITRE 2: LES CHANGEMENTS POUR LA PROFESSION	19
EFFET 4 : les restaurants inclusifs, une adaptation de l'entreprise qui bénéficie à tous les professionnels, en situation de handicap ou non	20
EFFET 5 : le collectif des Brigades Extraordinaires, un espace d'échange et de partage pour tous les restaurants inclusifs en activité et les porteurs de projets	24
CHAPITRE 3: LES CHANGEMENTS POUR LA SOCIÉTÉ	26
EFFET 6 : des restaurants vecteurs de cohésion sociale qui contribuent à un changement de regard sur les professionnels porteurs d'un handicap	27
EFFET 7 : un dispositif qui nécessite un investissement financier important assumé par les restaurants et qui limite le recours aux aides publiques	30
EN SYNTHÈSE : LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX ET LES GRANDS AXES DE PRÉCONISATIONS	34
Bibliographie	35

CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

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

L'association Les Extraordinaires¹ se donne pour mission de porter des projets d'innovation sociale afin de permettre l'emploi en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap mental et cognitif, notamment dans le secteur de la restauration. Elle est à l'initiative de la création du premier restaurant inclusif de France : Le Reflet, en 2016, puis d'un second établissement à Paris, en 2019.

L'association s'incarne notamment par le collectif des Brigades Extraordinaires, un réseau d'une trentaine de restaurants inclusifs en activité ou en cours de développement. En 2022, 18 restaurants exerçaient une activité et une dizaine étaient en cours d'ouverture.

LE COLLECTIF LES BRIGADES EXTRAORDINAIRES EST DOTÉ DE TROIS MISSIONS :

CRÉER DU LIEN

Fédérer et accompagner les restaurateurs inclusifs et les porteurs de projet.

PARTAGER

Réunir, consolider et diffuser les bonnes pratiques inclusives.

METTRE EN LUMIÈRE

Valoriser nos modèles d'inclusion auprès des institutions, des employeurs ordinaires et du grand public.

► UN RESTAURANT INCLUSIF EST UN RESTAURANT DE DROIT COMMUN

Il emploie, par un contrat de travail classique (CDD ou CDI) des personnes porteuses d'un handicap. Pour permettre de prendre en compte les besoins spécifiques des personnes, le restaurant déploie différents aménagements : durée du travail et temps de repos, système adapté de prise de commande, formations spécifiques pour développer les compétences nécessaires aux métiers de la restauration (cuisine et service), etc.

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

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

CONTEXTE DE LA MESURE D'IMPACT

La mesure d'impact a été déployée de novembre 2022 à septembre 2023. Elle s'inscrit dans une volonté de l'association Les Extraordinaires de mesurer et d'objectiver les effets générés par les restaurants inclusifs afin de consolider leur modèle et de soutenir leur essaimage.

Pour construire la méthodologie, un groupe de travail a été réuni lors de quatre ateliers. Il était composé de la fondatrice de l'association et présidente des restaurants Le Reflet, de la coordinatrice de l'association, ainsi que d'un groupe de restaurateurs et de porteurs de projets adhérents au collectif Les Brigades Extraordinaires.

Méthodologie déployée

Question évaluative et grands effets

La démarche d'évaluation a été organisée autour de la question suivante :

➤ DANS QUELLE MESURE LE RESTAURANT LE REFLET REPRÉSENTE UN MODÈLE DE RESTAURANT INCLUSIF OEUVRANT EN FAVEUR DE L'EMPLOI ET DE L'INTÉGRATION SOCIALE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ?

Les sous-hypothèses suivantes ont été par ailleurs positionnées :

- 1 ➤ Le développement de l'employabilité des personnes en situation de handicap
- 2 ➤ Le développement de l'autonomie et de la socialisation des personnes en situation de handicap
- 3 ➤ Une solution qui apporte du répit pour les aidants
- 4 ➤ Le développement des pratiques professionnelles inclusives en milieu ordinaire
- 5 ➤ Le collectif des Brigades Extraordinaires, un espace d'échange et de partage pour tous les restaurants inclusifs en activité et les porteurs de projet en quête d'accompagnement et de soutien (écoute, appui et développement des capacités)
- 6 ➤ Le développement de la cohésion sociale (changement de regard et développement du lien avec les clients)
- 7 ➤ Un dispositif qui permet de réaliser des économies pour la puissance publique

Présentation des terrains :

Afin d'identifier les conditions de réussite et les effets générés par les restaurants inclusifs, l'étude s'est composée de deux volets.

➤ Un volet quantitatif

Deux questionnaires en lignes ont été diffusés :

- Un premier questionnaire à destination des clients des restaurants, membres du collectif des Brigades Extraordinaires (406 réponses).²
- Un questionnaire à destination des restaurateurs ou porteurs de projets, membres du collectif des Brigades Extraordinaires (18 réponses).³



² Le questionnaire en ligne a été transmis à l'ensemble des restaurants membres du collectif des Brigades Extraordinaires. Les réponses ont été récoltées parmi les établissements suivants : Le Reflet – Nantes (36,8 % des réponses), O'Bell Endroit – La Roche sur Yon (22,8%), Le Reflet—Paris (16,6%), L'Extra – Reims (13,5%), Cocottes – Bois Colombes (7,5 %), La Belle Etincelle - Paris (7,6 %).

³ Sur les 18 réponses collectées, on compte 8 restaurants en activité (sur 17 au sein du réseau), 9 porteurs de projets (sur 10 au sein du réseau) et un acteur au stade de l'idée.

► Un volet qualitatif 45 entretiens

L'étude qualitative a été majoritairement conduite auprès de 4 restaurants inclusifs membres du réseau :
 ► **Le Reflet (Paris)⁴** ► **Le Reflet (Nantes)⁵** ► **Ô Bell'Endroit (La Roche sur Yon)⁶** ► **La Bottega Mathi (Rennes)⁷**

Au sein de chacun de ces établissements, ont été réalisés des entretiens auprès des salariés porteurs d'un handicap, de leurs collègues managers, de leurs proches aidants. 38 entretiens ont été réalisés au total. Sur les quatre restaurants étudiés, trois emploient des salariés porteurs d'une Trisomie 21 (Le Reflet Paris, Nantes et O'Bell Endroit). La Bottega Mathi, située à Rennes, emploie des salariés porteurs d'un syndrome du trouble autistique. Si les restaurants inclusifs partagent aujourd'hui des pratiques et des principes de valeurs similaires, il n'y a en effet pas de cahier des charges type. Il peut donc exister des organisations ou des positionnements variés. Ils sont indiqués dans le rapport afin d'éclairer les potentielles différences d'effets générés dans le cadre du restaurant.

À ce titre, les deux restaurants Le Reflet ainsi qu'O'Bell Endroit proposent des emplois en CDI. L'objectif est d'offrir des contrats de travail de longue durée en vue d'une intégration sur le marché du travail de droit commun. La Bottega Mathi s'inscrit, lui, davantage comme un dispositif d'insertion. Les salariés disposent d'un contrat de maximum 2 ans, l'objectif du restaurant étant de favoriser à moyen terme leur intégration en milieu ordinaire, dans le secteur de l'HORECA ou non.



Pour compléter le volet qualitatif, d'autres acteurs ont été interrogés :

- Des entreprises du milieu ordinaire en lien avec le collectif des Brigades Extraordinaires (partenariats ponctuels, recrutement de salariés en situation de handicap (3 entretiens).
- Des restaurateurs ou porteurs de projets membres du collectif Les Brigades Extraordinaires : 4 entretiens.



⁴ <https://paris.restaurantlereflet.fr>

⁵ <https://www.restaurantlereflet.fr>

⁶ <https://www.destination-larochesuryon.fr/restaurant/o-bellendroit/>

⁷ <https://bottegamathi.com>



Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 1

LES CHANGEMENTS POUR LES PERSONNES

La création d'un restaurant inclusif a des impacts directs sur les personnes recrutées, mais aussi sur leurs proches. Dans ce premier chapitre, nous allons mettre l'accent sur 3 dimensions clés qui ont été retenues par le groupe de travail :

EFFET 1

Le développement de l'employabilité et du professionnalisme des personnes porteuses d'un handicap ————— 8

EFFET 2

La facilitation de la socialisation et l'inscription dans une dynamique d'autonomisation des salariés en situation de handicap ————— 14

EFFET 3

L'accès à un répit pour les aidants grâce au processus d'autonomisation de leur proche ————— 17

EFFET 1

UN RESTAURANT QUI PERMET AUX PERSONNES PORTEUSES D'UN HANDICAP DE DÉVELOPPER LEUR EMPLOYABILITÉ ET LEUR PROFESSIONNALISME



L'inclusion des personnes porteuses d'un handicap mental en milieu professionnel ordinaire est un levier important de développement de leurs compétences professionnelles (savoir-être et savoir-faire). Cette évolution est permise par un cadre de travail adapté, un accompagnement personnalisé important, mais aussi par une stabilité dans la structure qui offre un temps nécessaire à l'apprentissage. Grâce à ce cadre, il est possible pour les salariés porteurs d'un handicap de se considérer comme des professionnels comme les autres et d'envisager une carrière. Cependant, les proches aidants conservent une place importante dans leurs choix professionnels.

➤ Des salariés qui gagnent ou renforcent une posture professionnelle

Quel que soit le niveau initial des personnes salariées porteuses d'un handicap, des progrès majeurs en termes de développement des compétences et d'acquisition d'une posture professionnelle sont systématiquement observés. Cette évolution est ressentie par les salariés eux-mêmes, mais également par leurs collègues managers et par leurs proches. Les principales transformations citées dans les entretiens portent sur les éléments suivants :

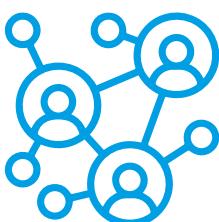
- Une plus grande rapidité et agilité dans la réalisation des tâches et l'acquisition des gestes techniques.
- Une plus grande autonomie et une prise d'initiative.
- Le développement du relationnel avec les professionnels du restaurant ainsi qu'avec les clients.



« Beaucoup de jeunes autistes ont des problématiques de motricité fine, ce qui pose la question de la réalisation de certaines tâches. Si le niveau de motricité est trop compliqué, s'il n'y a pas d'évolution, on change de système. » La gérante du restaurant de Rennes.



« La prise d'initiative se développe avec le temps. Avec Timothée, au début je déclinais chaque étape de la mise en place de la salle, et maintenant il le fait lui-même. » Un manager du restaurant de la Roche sur Yon.



« J'ai appris à gérer le stress, la rapidité. Au début j'étais lent comme une limace. » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Rennes.

Le renforcement ou l'acquisition d'une posture professionnelle se traduit également par le développement **du savoir-être chez les différents salariés**, et plus précisément :

- **La ponctualité.**
- **Le respect des règles.**
- **L'esprit d'équipe.**



« *Ce qu'on apprend au restaurant, c'est l'écoute de tous, la motivation, la participation, la concentration.* »
Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Paris.



« *Sur le plan professionnel, je pense qu'il est plus à même d'adopter une routine et de s'y tenir, j'étais agréablement surpris. Il y a plus de professionnalisme que ce que j'anticipais.* » Un proche d'un salarié du restaurant de Paris.

Grâce au professionnalisme des salariés, les clients ont un avis positif sur le restaurant inclusif, quand ils le comparent à un restaurant traditionnel.



« *Notre serveur était très professionnel et attentionné. Nous avons passé une très belle soirée aussi grâce à son attention.* » Une cliente du restaurant.



« *Les serveurs et cuisiniers m'ont servi à la hauteur d'autres restaurants, en terme de rapidité, de qualité et de courtoisie.* » Un client du restaurant.

➤ Des progrès permis par une pédagogie poussée et un accompagnement individuel prégnant

Les restaurants combinent différentes adaptations pour rendre réellement inclusifs les emplois proposés. C'est grâce à ces adaptations que des progrès peuvent être observés chez les salariés.

D'une part, le fonctionnement quotidien du restaurant repose sur une affectation précise des tâches qui permet à chaque professionnel porteur d'un handicap de progresser dans ses fonctions, notamment par la pédagogie et la répétition des actions. Par ailleurs, chaque salarié est assigné aux tâches pour lesquelles il semble le plus à l'aise.



« *Il y a des progrès qui sont faits : ils apprennent des nouvelles choses, par la mimique.* » Un proche d'un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Paris.



« *Pendant 4 ou 6 mois tu rabâches et d'un coup c'est acquis, il y a des choses qui se débloquent.* » Un manager du restaurant de Paris.



« *Au début, ça prend plus de temps, car il faut voir si les personnes ont plus une appétence pour la salle ou pour la cuisine. En fonction de ce qu'on a observé et de ce qui leur a plu, on a pu réorganiser les équipes et optimiser le fonctionnement général.* » Un manager du restaurant de Paris.

Au-delà de l'apprentissage des gestes techniques, la **progression est ainsi permise par un accompagnement individuel quotidien** à la fois par les équipes techniques et par les gérants des restaurants. Des points individuels sont également régulièrement organisés pour s'assurer de la motivation des personnes, prévenir l'état de fatigue et discuter des aspirations de chaque salarié. Le cas échéant des aménagements peuvent être proposés (horaires, changement de tâches, accompagnement dans la découverte d'autres structures ou métiers etc).

Enfin, des dispositifs de formation innovants sont mobilisés pour permettre à chacun de progresser dans sa pratique. Au restaurant Bottega Mathi, à Rennes, une coach spécialisée dans l'accompagnement des personnes autistes suit les différents salariés dans le développement de leurs compétences et de leur parcours professionnel. Les salariés du Reflet Paris ont également tous été formés au métier de la restauration à leur arrivée.

➤ Des professionnels de plus en plus « comme les autres », qui peuvent se projeter dans un avenir professionnel choisi

Au fil de leur intégration et des progrès réalisés, les salariés porteurs d'un handicap parviennent à se percevoir en tant que professionnels de la restauration comme les autres. Ils en tirent de la fierté et une volonté de satisfaire leurs clients et leurs collègues dans le cadre de leur activité. En ce sens, les postes proposés permettent de se réaliser sur le plan professionnel, d'envisager un parcours à minima à moyen terme dans le secteur de la restauration.



« Je suis content quand les clients me disent que les plats sont bons ! » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Nantes.



« J'aimerais ouvrir mon propre restaurant dans 10 ans. » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Nantes.



« Ils progressent et quand ils arrêtent de progresser, c'est que ce n'est plus la bonne place pour eux. » Un manager du restaurant de Nantes.



« Tout dépend de la personne. Ils ont le même type de handicap mais ne sont pas égaux au niveau des compétences. C'est inégal et c'est une gymnastique de jongler avec ça. »

Un manager du restaurant de Nantes.

100 % 

des clients interrogés trouvent que les salariés effectuent un travail de qualité au regard de leurs exigences.

D'autre part, les restaurants sur lesquels a porté l'étude poursuivent, à l'exception de la Bottega Mathi, un objectif d'emploi direct et non de parcours d'insertion. En conséquence, les contrats proposés sont tous en CDI et les parcours professionnels sont envisagés sur le long terme. Les restaurants inclusifs offrent donc aux salariés porteurs d'un handicap des contrats de travail plus pérennes que ce qui peut être observé dans les entreprises classiques à l'échelle nationale. À titre de comparaison, en 2018, seulement 19% des contrats de travail signés par des salariés porteurs d'un handicap dans des entreprises classiques étaient des CDI.⁸

⁸<https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf>

Il ressort de ces démarches que les salariés se projettent à plus long terme dans leur métier, amenant une stabilité en emploi plus importante que dans les restaurants traditionnels.

Part des salariés disposant d'au moins 4 ans d'ancienneté

39%

dans les métiers de l'hôtellerie, restauration⁹

92%

dans le restaurant Le Reflet

Enfin, pour la majorité des salariés en situation de handicap rencontrés, l'intégration au sein du restaurant s'inscrit dans un parcours professionnel construit autour du secteur de l'HORECA¹⁰.



« La restauration c'était mon plus grand rêve. » Une salariée porteuse d'un handicap du restaurant de Nantes



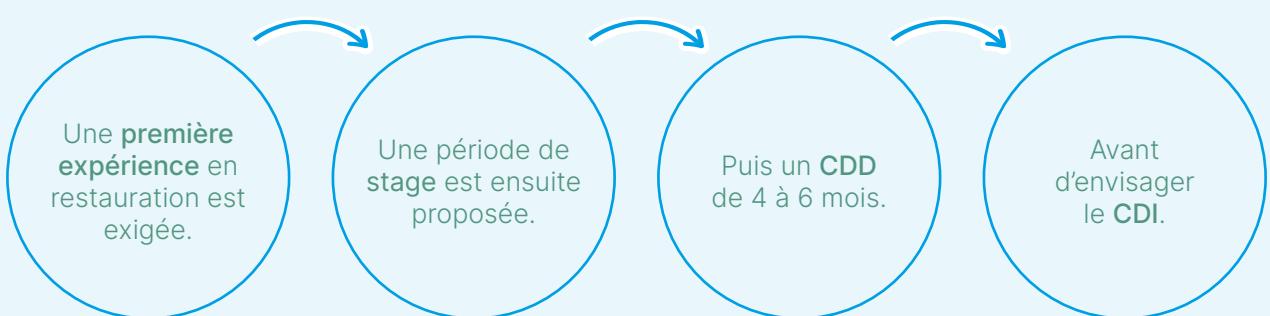
« J'ai commencé très jeune, à l'école Médéric, puis au Fouquets. Quand Flore est arrivée à l'école, je me suis dit que je ne pouvais pas dire non. » Un salarié porteur d'un handicap de Paris.



ZOOM SUR...

Les parcours de recrutement au restaurant Le Reflet

Les restaurants inclusifs sont des structures récentes dont les pratiques de recrutement et d'accueil des salariés sont en évolution constante. Si les premiers recrutements du Reflet étaient peu structurés et sous forme de bouche à oreille, ils s'inscrivent aujourd'hui dans un processus de sélection et de pérennisation de l'emploi plus poussé :



Ainsi 100% des emplois proposés dans le restaurant Le Reflet visent à accompagner les personnes vers un CDI.

⁹https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/ES_39_les metiers de l%27h%C3%B4tellerie et de la restauration.pdf

¹⁰ Pour d'autres restaurants, comme à la Bottega Mathi, le recrutement au sein du restaurant s'explique davantage par l'envie d'avoir un parcours professionnel en milieu ordinaire, le restaurant se positionnant comme une expérience d'insertion vers d'autres entreprises.



Tout droits réservés Amandine Perraud ©



Une étape en milieu ordinaire pour des professionnels qui se dirigeaient vers le secteur de l'HORECA

Aux deux restaurants Le Reflet à Nantes et à Paris, les salariés ont déjà effectué une première expérience en restauration, à minima sous forme de stage. Certains salariés disposent de bagages importants en termes de formations et d'expériences. Alice, 23 ans, a obtenu son CAP cuisine en 2022, après 3 ans en apprentissage dans les cuisines d'un EHPAD à Lorient. À Paris, Redouane a suivi une formation à l'Ecole Méderic et a eu un stage au Fouquet's avant de rejoindre Le Reflet. Son collègue Vincent a lui travaillé une quinzaine d'années au service dans une grande chaîne de restauration et est également diplômé d'un CAP.

Une autonomie dans l'accès ou le maintien dans l'emploi qui reste fragile, en raison de la faiblesse de l'offre d'emploi inclusif et d'une dépendance encore forte aux proches aidants



« Mon fils a travaillé 15 ans dans une grande chaîne de restauration. Il a eu près de 13 managers différents, avec du bon et du moins bon. Je devais tout le temps être présente, à chaque fois leur parler, leur raconter la vie de mon fils et m'assurer que sa situation était bien prise en compte. »

Une mère d'un salarié de Paris.

Malgré les progrès perçus et la volonté de développer un parcours professionnel dans la durée, l'accès pérenne à un emploi en milieu ordinaire, pour les salariés en situation de handicap, demeure limité.

Pour les salariés rencontrés, l'accès au restaurant inclusif, solution émergente et peu répandue en France, reste conditionné au rôle fondamental joué par les familles. La majorité des parents interrogés déclarent s'être « battus » pour que leurs enfants puissent rejoindre les restaurants. Auparavant, une majorité d'entre eux travaillaient ou étaient accueillis en institution spécialisée (ESAT, foyer).

Les familles rencontrées sont, pour une grande part, intégrées dans des réseaux interpersonnels qui ont facilité leur contact avec les fondateurs des différents restaurants. C'est l'effet bouche-à-oreille qui leur a permis d'identifier cette solution, ainsi que la volonté de sortir d'une logique d'établissement en milieu protégé (organismes du secteur médico-social) perçue comme limitante pour le développement des capacités professionnelles de leurs enfants. En conséquence, le restaurant inclusif est mobilisé par des acteurs qui disposent de ressources sociales suffisantes.



« J'avais entendu parler du Reflet et il se trouve qu'une autre de mes filles avait le numéro de la Fondatrice. » Le papa d'une salariée porteuse d'un handicap.



Les facteurs d'accès à l'emploi au restaurant

- La volonté des proches aidants.
- Leur intégration dans des réseaux interpersonnels.

Les familles jouent donc un rôle fondamental dans l'accès à l'emploi au sein du restaurant et dans l'orientation de leurs proches dans d'autres structures. Elles peuvent également représenter une « pression » dans l'orientation professionnelle, notamment dans le cas où leurs enfants ne trouveraient plus leur place au restaurant ou souhaiteraient explorer d'autres voies.



« *J'ai un autre projet que le restaurant mais je n'ose pas parler de mon projet à mes parents. Je les connais bien, je ne veux pas les faire souffrir.* » Une salariée porteuse d'un handicap du restaurant de Nantes.



« *Je n'ai pas envie de trahir la confiance de ma famille, de mes parents. Ils ont envie que je travaille, c'est tout. Mais ça me va, ça me plaît.* » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Paris.

Ce rôle prédominant induit également une différence dans les rapports salariés/employeurs au sein des restaurants. En effet, les discussions autour des conditions de travail ou d'une éventuelle fin de contrat s'établissent en lien avec les tuteurs légaux.



« *Ce que j'ai sous-estimé, c'est le poids des parents dans les relations avec l'employeur. On parle de quelque chose de lourd.* » Une responsable RH d'un restaurant ordinaire accueillant un ancien salarié du Reflet.



« *Les parents, on communique avec eux, mais ils ne doivent pas être envahissants. Ici ça se passe bien, mais on ne souhaite pas les intégrer activement, même dans l'association.* » La gérante du restaurant de Rennes.



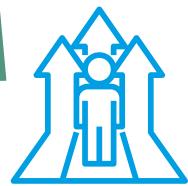
À la Bottega Mathi, la construction d'un réseau de partenaires de l'emploi pour sourcer les candidats et orienter les salariés en fin de contrat

A Rennes, les gérants de Bottega Mathi travaillent, en parallèle de l'activité de restauration, à la construction et l'animation d'un réseau d'acteurs de l'emploi pour inscrire l'expérience au restaurant comme un tremplin vers le milieu ordinaire et l'autonomisation de manière globale. L'accès au restaurant en tant que salarié s'inscrit davantage dans des logiques formelles d'orientation de candidature que de bouche à oreille, sans l'exclure. Ainsi, avant le démarrage du contrat aidé, les futurs salariés réalisent un stage d'un mois au restaurant en partenariat avec la Mission Locale.

Le restaurant travaille également à la constitution d'une SCIC permettant de réunir opportunités d'emplois, de formation et de logement pour sécuriser un parcours d'autonomisation global.

EFFET 2

POUR LES SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP, UNE SOCIALISATION FACILITÉE ET L'INSCRIPTION DANS UNE DYNAMIQUE D'AUTONOMISATION



Le recrutement des personnes porteuses d'un handicap au sein du restaurant inclusif s'accompagne d'une dynamique de socialisation et d'épanouissement personnel. Cela permet aux salariés de renforcer leur autonomisation dans leur vie quotidienne, ainsi que leur capacité à choisir et à agir en fonction de leurs aspirations. Ce processus reste néanmoins long et complexe.

➤ Un cadre de travail adapté aux besoins et spécificités des salariés en situation de handicap, permettant de développer leur confiance personnelle et leur bien être

L'emploi au sein du restaurant inclusif offre un cadre sécurisant et adapté aux besoins de chaque salarié, ce qui constitue un levier de développement de la confiance personnelle. C'est la transformation la plus fréquemment observée.



« J'ai plus confiance en moi et envers les autres aussi. »
Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Paris.



« On a toujours eu confiance dans les capacités de notre fils, mais là, il a pris son envol. » Les parents d'un salarié de Paris, porteur d'un handicap.



« Il a enfin un sentiment de satisfaction et de réalisation, qui ne vient pas du cercle familial, qui fait plaisir et qui donne envie de progresser. C'est le principal effet positif, de s'épanouir et de se réaliser. »
Un proche d'un salarié de Paris, porteur d'un handicap.

En effet, les personnes en situation de handicap sont dans les meilleures dispositions pour explorer et développer leur potentiel : le manager est sensible à la question du handicap et les professionnels porteurs d'un handicap sont accompagnés avec bienveillance.



« Ce qui est frappant par rapport à un restaurant 'traditionnel', c'est la bienveillance et la bonne humeur dans l'ensemble de l'équipe. C'est là-dessus que le bon fonctionnement du restaurant repose. »
Un salarié manager du restaurant de Paris.



« On leur propose des tâches en fonction de leurs appétences et de là où ils se sentent le mieux. » Un manager de Nantes.



« Avant j'étais en salle mais je n'aimais pas le bruit, maintenant je suis à la plonge et ça va mieux. » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Nantes.



L'ensemble des salariés porteurs d'un handicap interrogés déclarent avoir pris confiance en eux.

Cette prise de confiance favorise la poursuite des aspirations personnelles et contribue à une **forte amélioration du bien-être des salariés**. Mieux dans leur peau, ils s'épanouissent dans leur environnement de travail mais également dans la sphère privée.



« *J'ai trouvé mon bonheur, mon restaurant.* » Une salariée porteuse d'un handicap du restaurant de Nantes.



« *Ici, je suis mieux, je suis en forme, je me sens bien. Je préfère rester dans ce restaurant.* » Une salariée porteuse d'un handicap du restaurant de La Roche sur Yon.

↗ Un lieu de rencontres avec les clients et un esprit d'équipe propices à la socialisation

Ces évolutions sont **concomitantes au développement de la sociabilité des salariés**. Pour ceux en salle spécifiquement, il est **plus facile d'interagir avec un public inconnu**. Pour certains, cela permet également de **renforcer leur capacité d'élocution**.



« *Avant je ne parlais pas beaucoup. Maintenant j'ose répéter et prendre la parole, les gens sont contents. Avec le groupe c'est mieux aussi.* » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Nantes.



« *Le relationnel évolue beaucoup, ça les motive et ça les stimule de s'adresser à des gens, d'avoir une discussion.* » Un manager du restaurant de la Roche sur Yon.

La socialisation renforcée des salariés des restaurants inclusifs est également due au **cadre de travail collectif proposé**. L'esprit d'équipe encouragé par **les managers** est vecteur d'ouverture, tout comme la **mixité entre salarié ordinaire et en situation de handicap**. Travailler dans un restaurant inclusif est une véritable occasion de développer des liens sociaux. Pour certains, au-delà de ce qu'ils ont connu en milieu ordinaire.



« *Travailler avec des pairs était très intéressant, jusque-là il (mon fils) n'était qu'avec des personnes ordinaires. Dans ses précédents postes en milieu ordinaire, il n'avait pas d'échange avec ses collègues.* » Une proche d'un salarié de Paris, porteur de handicap.

Le cadre de travail collectif et les pratiques managériales agissent en faveur de la professionnalisation des salariés porteurs d'un handicap. Les salariés porteurs d'un handicap sont encouragés à s'entraider et à coopérer pour le bon fonctionnement du restaurant.



« *Au début, c'était la compétition entre eux. On voulait créer un esprit d'équipe, montrer que tout est lié.* » Un manager du restaurant de Paris.

En effet, certaines personnes tissent de nouveaux liens sociaux au sein du restaurant, alors que d'autres salariés ne recherchent pas forcément à se rapprocher de leurs collègues en dehors du cadre professionnel.



« *Ce sont des amis. On fait des activités ensemble.* » Un manager de La Roche sur Yon.



« Ils font des choses ensemble après le boulot, ça ne s'arrête pas à la Bottega. » Un salarié de Rennes.



« Le boulot c'est le boulot, je ne suis pas ici pour me faire des potes. » Un salarié de Rennes.



« Ça leur ouvre des horizons. Ils fonctionnent dans un petit monde, avec leur famille, mais je n'ai pas l'impression qu'ils aient beaucoup d'amis, et ne fréquentent pas trop de gens ordinaires. Des gens ordinaires au quotidien, ça les porte. » Un manager du restaurant de Paris.

► Une forte progression de l'autonomie personnelle et de la prise d'initiative

Les progrès réalisés par les salariés porteurs d'un handicap sont également observés dans la sphère personnelle. Bien que les situations soient inégales en fonction des salariés, une dynamique d'autonomisation dans la vie quotidienne s'installe.



« J'habite avec Axelle, et d'autres personnes. Dans une maison avec une famille. On fait la fête ensemble. Avant j'habitais chez ma mère. Mais je voulais ma vie, mon boulot et mon appartement. » Un salarié de Nantes, porteur d'un handicap.



Cette autonomisation s'inscrit néanmoins dans le temps long, nécessitant une implication des proches plus ou moins forte dans la vie personnelle des salariés, notamment pour les aspects relatifs à la gestion de leur quotidien.



« Il vit seul dans son appartement, mais je m'y rends chaque semaine, pour l'aider sur la propreté, l'hygiène. » La mère d'un salarié de Paris, porteur d'un handicap.



« Le fait de percevoir des pourboires, c'est capital, mais le salaire il ne se rend pas compte. Il est fier de ramener les fiches de paies. Cependant, la prévision, la gestion, ça lui passe au-dessus. » Les proches d'un salarié de Paris, porteur d'un handicap.



« L'arrivée de notre fils au restaurant n'a rien changé pour nous en termes de gestion quotidienne, car nous devons l'amener et le ramener chez nous tous les jours en voiture, et nous n'habitons pas tout près. Il n'est pas encore prêt pour vivre seul. » Les parents d'un salarié de La Roche sur Yon, porteur d'un handicap.

Même si l'intégration au sein des restaurants inclusifs marque une étape forte dans l'autonomisation et renforce cette dynamique, elle apparaît donc comme le résultat d'une dynamique de progrès parfois antérieurs à l'arrivée dans le restaurant, fortement poussée par les parents.



« Maintenant je fais mes courses seul, je prends petit à petit mon envol. L'idée serait de trouver un appartement, faire une coloc avec Mattéo. Pour l'instant je ne suis pas tout à fait prêt. » Un salarié du restaurant de Rennes, porteur d'un handicap.



« Timothée a développé une autonomie qu'on ne lui connaissait pas, dans son être : il s'affirme, dans son comportement avec les autres, il était fermé avant. Il croit davantage en lui-même. » Des proches d'un salarié de La Roche sur Yon, porteur d'un handicap.

EFFET 3

POUR LES AIDANTS, UN RÉPIT MESURÉ, CONDITIONNÉ À UN PROCESSUS D'AUTONOMISATION AUSSI FRAGILE QUE COMPLEXE



Cette troisième partie s'intéresse aux effets du restaurant inclusif sur les proches aidants des salariés des restaurants. Si l'emploi salarial dans un restaurant contribue à un changement de regard sur leurs enfants en situation de handicap et procure un soulagement quant à l'avenir de la personne, les aidants demeurent très présents dans le quotidien des salariés. En effet, l'accès au marché du travail n'est qu'une des briques d'un processus d'autonomisation long et complexe. Enfin, les aidants se questionnent sur la dimension expérimentale et donc risquée des restaurants inclusifs. Ils s'inquiètent de leur pérennité et de celle de l'emploi de leurs enfants.

Des aidants fiers de leurs proches en situation de handicap salariés au restaurant

La majorité des familles interrogées sont très impliquées dans le parcours professionnel des salariés et avaient déjà confiance dans les capacités de leurs proches, avant même leur recrutement au sein du restaurant.

Pour autant, ils notent de manière unanime le degré de progrès professionnel réalisé par leurs proches. Cela les amènent à les considérer autrement que par le prisme de leur handicap, à l'instar de leurs entourages plus larges.



« C'est notre entourage qui a vu un énorme changement. Il est plus sûr de lui, il a une position sociale qu'il n'avait pas et ça se sent. Il va parler de son travail, il était en retrait avant, et il ne l'est plus. » La mère d'un salarié porteur d'un handicap de Paris.



« On savait qu'il était capable de faire autre chose que du dessin. Le projet nous a donné raison. On est fiers de nos enfants. » Le père d'un salarié porteur d'un handicap de La Roche Sur Yon.



« Le milieu médical a lui aussi changé son regard. Les infirmières et les médecins sont étonnés quand ils apprennent qu'il n'est pas dans un ESAT, ils posent des questions. » La mère d'un salarié porteur d'un handicap de Paris.

Une insertion sur le marché de l'emploi qui apporte de la sérénité aux aidants, quand bien même le modèle du restaurant inclusif est perçu comme fragile

L'emploi au sein du restaurant inclusif apporte une grande satisfaction pour les parents et un soulagement psychologique. Les familles jouent, en effet, un rôle considérable dans le parcours professionnel de leurs proches et l'intégration en milieu ordinaire est perçue comme une forme d'aboutissement.



« Ça ne m'a pas donné du temps en plus mais une bouffée d'oxygène. Psychologiquement c'est plus cool. » La mère d'un salarié porteur d'un handicap de Paris.



« C'est un miracle qu'elle ait trouvé ce poste, mais on sait que c'est fragile. » Le père d'une salariée porteuse d'un handicap de Nantes.



« On est plus sereins de le savoir ici que malheureux dans un établissement. De savoir qu'il s'ennuierait ou qu'il ferait un puzzle, ça nous rendrait malheureux. » Le père d'un salarié porteur d'un handicap de Nantes.



« *Rien que le terme embauché, on n'y croyait pas pour être honnête.* » Le frère d'un salarié porteur d'un handicap de Paris.

La projection de l'avenir professionnel des salariés en situation de handicap reste cependant fragile du point de vue des familles, qui ont conscience de la rareté du cadre offert par les restaurants inclusifs, de leur difficulté d'accessibilité et des investissements à opérer pour assurer leur bon fonctionnement ainsi que leur équilibre budgétaire.



« *Le fait que cette solution existe, c'est déjà 'extraordinaire'.* » Le père d'une salariée porteuse d'un handicap de la Roche sur Yon.



« *Les restaurants inclusifs, comme toute autre entreprise construite autour de l'inclusion des personnes en situation de handicap, ne sont pas très nombreux et ne constituent donc pas encore un modèle très en vogue.* » Le père d'une salariée porteuse d'un handicap de Nantes.

► Des proches toujours très présents dans la vie des salariés

Si l'entrée au restaurant inclusif est un véritable atout pour les aidants des salariés, ils demeurent investis dans le quotidien de leurs proches. En effet, les dynamiques d'autonomisation reposent sur différentes sphères de la vie : l'accès à un travail, mais également à un logement, à une situation économique indépendante, à une vie sociale choisie et épanouie.



« *Pour nous, ça n'a pas changé beaucoup de choses. Mais on a l'impression d'être tranquilles pour quelques temps.* »

Les parents d'un salarié porteur d'un handicap de Paris.



« *On est encore beaucoup pris par la gestion de son quotidien. Un enfant en situation de handicap, quand il grandit, n'offre pas de disponibilité.* » Le père d'un salarié porteur d'un handicap de la Roche sur Yon.



« *Je vais encore régulièrement chez lui, je suis vigilante sur l'hygiène et la sécurité.* »

La mère d'un salarié porteur d'un handicap de Paris.



► Des aidants bien intégrés dans les réseaux et dans les démarches d'accompagnement de leurs enfants, ce qui leur permet de saisir l'opportunité offerte par les restaurants inclusifs

L'emploi des salariés au sein des restaurants inclusifs est le fruit d'une mobilisation active des familles pour offrir des perspectives professionnelles complémentaires à ce qu'ils ont pu connaître en ESAT ou en IME. Les familles interrogées ont, pour leur majorité, pu identifier les postes ouverts grâce à leurs relations interpersonnelles ou associatives. À de rares exceptions, l'intégration dans le restaurant inclusif n'a donc pas apporté de ressources supplémentaires aux aidants, en terme de découverte de nouveaux réseaux ou de nouvelles solutions.



« *Je connaissais la fondatrice par une amie et c'est comme ça qu'on a identifié que des places étaient disponibles.* »

Une mère d'un salarié de Nantes.



« *On retrouve ici des parents qu'on avait côtoyé dans des associations, c'est marrant !* »

Une mère d'un salarié de la Roche Sur Yon.



Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 2

LES CHANGEMENTS POUR LA PROFESSION

Au-delà des effets pour les personnes, un restaurant inclusif a également des effets positifs pour la profession. Deux angles ont été explorés dans le cadre de cette évaluation :

EFFET 4

Une adaptation de l'entreprise qui profite à tous

20

EFFET 5

Une intégration dans un collectif qui favorise le partage et l'échange

24



EFFET 4

LES RESTAURANTS INCLUSIFS, UNE ADAPTATION DE L'ENTREPRISE QUI BÉNÉFICIE À TOUS LES PROFESSIONNELS, EN SITUATION DE HANDICAP OU NON

Le restaurant inclusif s'organise de manière très similaire à celui d'un restaurant ordinaire, même s'il offre un cadre de travail atypique qui bénéficie aux salariés « ordinaires », dans un secteur économique réputé difficile. C'est également un levier de développement de nouvelles compétences pour les professionnels de la restauration traditionnelle. Si les restaurants inclusifs constituent « des preuves par l'exemple » pour les entreprises classiques et sont sources d'inspiration, le recrutement des personnes en situation de handicap se heurte encore à de nombreux obstacles.

➤ Les restaurants inclusifs, un modèle qui s'adapte principalement par un fort investissement en ressources humaines

Les restaurants inclusifs offrent un cadre de travail adapté aux besoins des personnes porteuses d'un handicap. Si les adaptations varient en fonction des établissements et du type de handicap des personnes, elles se caractérisent principalement par l'organisation et la gestion des ressources humaines, comme les éléments ci-dessous le soulignent. **Les adaptations suivantes ont été mises en oeuvre au sein du restaurant Le Reflet.**



Un temps de travail adapté aux besoins des personnes

Des phases de repos obligatoires et régulières (2 à 3 jours de repos consécutifs, peu de travail en coupure pour les managers), des services réduits (7 par semaine, dont 3 le soir), des semaines de congés supplémentaires (8 au total), une fermeture les jours fériés.



Un rythme journaliser qui prend en compte la fatigue des salariés

Des horaires adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque salarié et de leur contexte personnel (majorité de temps partiel), des services plus courts (pas ou peu de renouvellement de table).



Une organisation de la vie du restaurant pour prendre en compte les spécificités de chacun

Des systèmes de prise de commande visuels, une organisation des tâches quotidiennes adaptée, un accompagnement au développement de nouvelles compétences propres au métier de la restauration (encaissement, ventes, etc).



Un management bienveillant et un accompagnement individualisé

Des temps individuels fréquents, une empathie renforcée dans les pratiques managériales (gestion du stress et des conflits potentiels).

Cet investissement en ressources humaines se ressent auprès de l'ensemble des salariés. À titre d'illustration, seuls 4% des salariés du Reflet ont au moins 3 arrêts maladie par an, contre 25% en moyenne pour la profession (selon l'observatoire de l'Absentéisme de Malakoff Mederic).

➤ Une différence notable avec l'emploi en milieu ordinaire ou en milieu protégé



« *J'avais déjà fait un stage dans un restaurant. Ici on est vachement intégré, les patrons connaissent l'autisme. Les gens ne connaissent pas bien cette maladie, c'est invisible. Si je fais des crises d'angoisse, il faut pouvoir s'adapter. Le rythme est bien, aussi, tu es moins fatigué en fin de semaine. Je vois la différence.* » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Rennes.



« *Oui je me sens bien, c'est plus facile qu'avant. C'est une entreprise inclusive, les gens sont sensibilisés à mes particularités.* » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Rennes.



« *J'insiste sur le côté petite structure du Reflet, qui propose un encadrement renforcé. Dans des grandes structures bien connues, ça ne se passe pas du tout comme ça.* » Une mère d'un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Paris.

➤ Un cadre de travail épanouissant pour les managers

Le restaurant inclusif offre un cadre de travail apaisant pour les salariés ordinaires. Les managers doivent créer une atmosphère calme et bienveillante pour accompagner eux-mêmes les salariés, dont ils bénéficient indirectement. Cela a pour conséquence de réduire le niveau de stress, en comparaison au climat de la restauration classique, vécu souvent comme « violent ».



« *Moi ça me change vraiment tout, rien à voir, et c'est vraiment agréable. Je pense que ça va m'apporter beaucoup. C'est très humain, très respectueux, très bienveillant. Une cuisine ça peut être dur, là c'est hyper agréable.* » Un manager du restaurant de Nantes.



« *Ici on ne crie pas en cuisine, il y a moins de stress. Si on a un coup de stress certains ne le vivent pas bien. On a plus de temps pour travailler et à consacrer aux gens, on peut être posé dans ce qu'on fait.* » Un manager du restaurant de Rennes.

Par ailleurs, les managers bénéficient de l'adaptation des temps de travail proposés aux personnes en situation de handicap : pas de service à rallonge, limitation du travail en coupure, 8 semaines de congés payés (au restaurant Le Reflet), etc. Cet aménagement est néanmoins nécessaire pour permettre aux managers de se projeter sur le long terme et de tenir dans la durée. L'accompagnement de personnes en situation de handicap peut être source de fatigue et sollicite une double charge mentale qui mobilise à la fois le métier de restaurateur et le métier de manager.



« *Ce sont des conditions de travail privilégiées, mais il faut pouvoir tenir sur le long terme. On a plein de choses à prendre en compte, les parents, les crises. On a aussi une grande cuisine, du bon matos, on s'en rend compte.* » Un manager du restaurant de Paris.

La prise en charge du bien-être des managers constitue, en effet, une condition de réussite du restaurant inclusif. Dans un secteur marqué par les difficultés de recrutement et de maintien des équipes, la stabilité du cadre offert à l'ensemble des salariés (porteurs d'un handicap ou non) contribue à l'épanouissement de chacun et au bon fonctionnement des établissements.

▼ Le restaurant inclusif permet aux managers de développer de nouvelles compétences

Si les professionnels interrogés identifient l'organisation globale des restaurants inclusifs comme proches d'autres restaurants, ils sont amenés à mobiliser de nouvelles compétences, propres aux techniques de management :

- ▼ Pédagogie et patience.
- ▼ Gestion du stress.
- ▼ Organisation et anticipation.



« Il faut être plus présent et plus cadrant. Ce qui peut être fait en 1 heure habituellement peut prendre 2 heures. Il ne faut pas faire à leur place, ça ne serait pas les aider. » Un manager du restaurant de Paris.



« Il y a aussi des astuces intéressantes qui pourraient fonctionner dans un restaurant traditionnel : par exemple, des mémos placardés pour bien rappeler les process, le séquençage du service, etc. » Un manager du restaurant de Paris.



« On développe de la patience, moi je n'avais pas cette patience-là. La gestion des émotions également, ils les ressentent à fond. Et puis surtout l'organisation, il faut avoir un coup d'avance sur le travail et savoir gérer l'imprévu. » Un manager du restaurant de Nantes.

ZOOM SUR...

Le profil des managers

Les managers des restaurants interrogés ont suivi, pour l'ensemble, une formation professionnelle dans le champ de la restauration. Aucun diplôme ou formation spécialisée dans le secteur du handicap n'est exigé. Néanmoins, l'ensemble des managers interrogés ont montré une appétence pour l'aspect social du projet.

▼ Pour les entreprises ordinaires partenaires des restaurants inclusifs, un exemple inspirant mais des difficultés d'application concrètes à ce stade

Le modèle du restaurant inclusif développé par l'association Les Extraordinaires vise à identifier les conditions d'inclusion dans le secteur de la restauration, mais également dans d'autres secteurs d'activités. Pour inspirer et développer ces pratiques, les restaurants inclusifs sont en lien avec des entreprises ordinaires, pour des prestations en dehors des services ou des évènements de sensibilisation au handicap. Ces partenariats ponctuels constituent des occasions d'inspiration et de dialogue entre chefs d'entreprises, afin d'essaimer le modèle inclusif.

Tout droits réservés Amandine Perraud ©



Dans le cadre de cette étude, 3 entreprises ordinaires ont pu être interrogées, dont deux dans le secteur de la restauration. **Leurs témoignages indiquent un réel intérêt pour le modèle, mais une capacité de mise en œuvre qui reste très dépendante des moyens mobilisables pour permettre l'emploi des personnes en situation de handicap dans de bonnes conditions.**

À Paris, le groupe Alleno¹¹ a pu recruter un ancien salarié du Reflet dans un restaurant 2 étoiles. Si l'entreprise perçoit une réelle plus-value pour le fonctionnement de l'équipe au global, similaire à celle observée dans les restaurants étudiés, et une forte conscience de l'importance de tendre vers des modèles plus inclusifs, elle souligne l'investissement humain nécessaire pour accompagner l'ensemble des équipes, ce qui peut menacer l'équilibre économique de la structure.

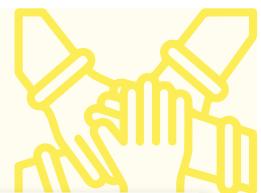


« Ça ne convient pas malheureusement à tous les restaurants du groupe. Ici ce salarié est intégré dans un petit établissement. Cela ne marche pas avec un très gros volume, car il est nécessaire de pouvoir y apporter une attention permanente, pour les équipes au quotidien et du côté des Ressources Humaines. » Une responsable RH d'un groupe de restaurants qui accueille un ancien salarié du Reflet.

Ce témoignage est relayé par des restaurants de plus petite taille et indépendants :



« J'aimerais beaucoup le faire, mais peut-être dans 2 ou 3 ans, quand le restaurant tournera bien et qu'on aura sorti la tête de l'eau. » Un restaurant ayant fait appel aux prestations du Reflet de manière ponctuelle.



« Il faut tenir dans le temps, devenir rentable au-delà de l'émotionnel. » Un gérant d'une entreprise partenaire.

Au regard des entreprises ordinaires, trois clefs de réussite pour intégrer les principes des entreprises inclusives :

- Des ressources financières stables.
- Une structure qui permet d'allouer du temps d'encadrement pour les salariés en situation de handicap.
- Un besoin d'accompagnement et d'intégration partenariale forte pour recruter, intégrer et manager les personnes en situation de handicap de la bonne manière.

¹¹ <https://www.yannick-alleno.com/fr/les-equipes.html>

EFFET 5

LE COLLECTIF DES BRIGADES EXTRAORDINAIRES, UN ESPACE D'ÉCHANGE ET DE PARTAGE POUR TOUS LES RESTAURANTS INCLUSIFS EN ACTIVITÉ ET LES PORTEURS DE PROJETS



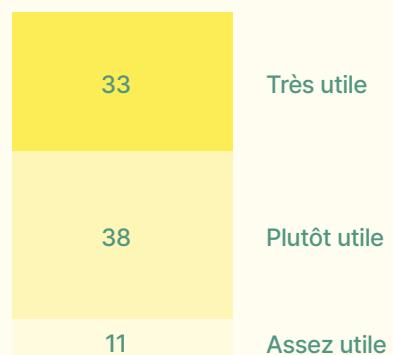
Le collectif des Brigades Extraordinaires réunit aujourd’hui une trentaine de structures de la restauration, dont 17 sont ouvertes, 10 en développement et 1 au stade précoce de l’idée. L’objectif de ce réseau est d’encourager l’essaimage des restaurants inclusifs, en proposant des formats de partage et de capitalisation de savoirs et de bonnes pratiques (webinaires, documentation) ainsi que des temps d’échanges entre restaurateurs ou porteurs de projets. Ce cinquième effet s’interroge donc sur l’apport de cet appui et sur le rôle qu’il peut jouer demain en terme de soutien au modèle inclusif. **Sa principale plus-value semble se situer dans l’accélération du développement des projets et le soutien moral aux différents acteurs souhaitant monter des projets autour de l’inclusion.** Il constitue un réseau complémentaire à d’autres associations professionnelles, en détenant une expertise de l’inclusion.

➤ Les Brigades Extraordinaires est un collectif jugé en grande majorité utile par les répondants

Le collectif des Brigades Extraordinaires est jugé comme utile par une large majorité de ses membres. **100 % des répondants recommanderaient par ailleurs à un pair de rejoindre ce collectif.**

Le collectif joue un effet levier crucial dans le développement des restaurants, sans en apparaître comme une condition sine qua non. Ainsi, 66 % des restaurateurs interrogés auraient tout de même ouvert leur restaurant sans le collectif des Brigades Extraordinaires.

Diriez-vous que le collectif des Brigades Extraordinaires vous est : (en %)



« Sans doute avec moins de motivation et davantage de tâtonnement, mais nous aurions de toute façon développé le projet. » Un restaurateur membre du collectif.



« J’aurais ouvert parce que convaincu du concept. Mais cela aurait été plus compliqué, moins efficace ! » Un restaurateur membre du collectif.



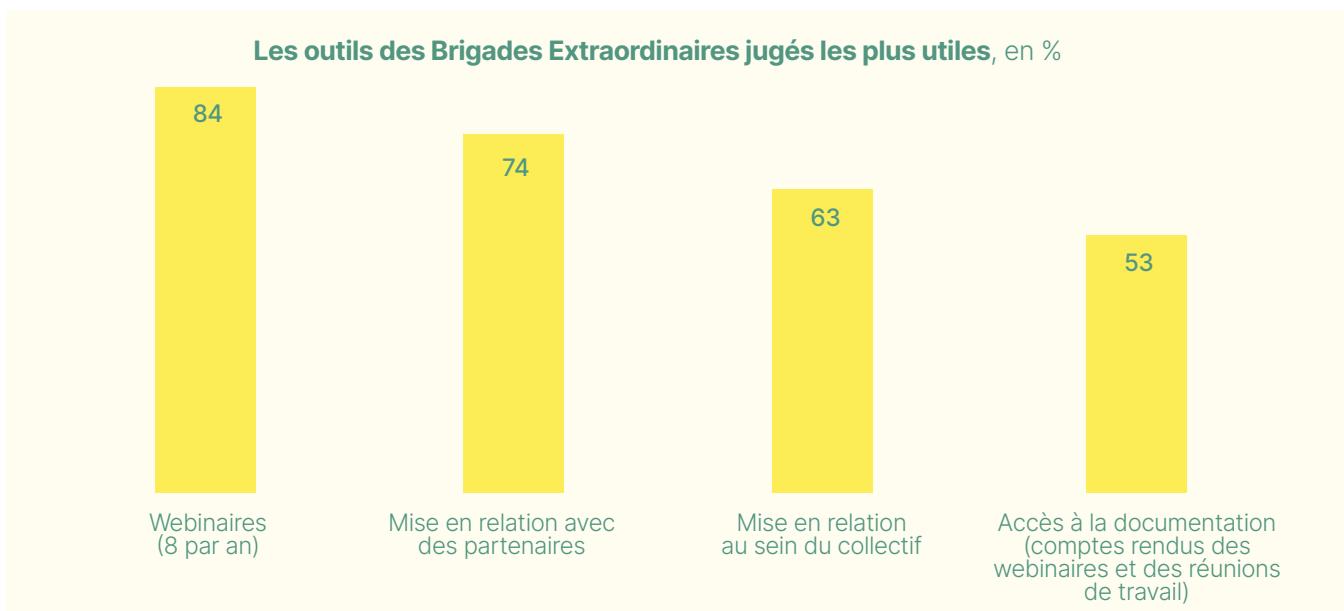
« Ça a été très rassurant d’avoir la méthodologie, d’avoir des numéros de téléphone, c’est déterminant. » Un restaurateur membre du collectif.

↳ Des apports qui portent principalement sur des informations techniques et de l'entraide humaine

Les membres du collectif des Brigades Extraordinaires identifient la plus-value du réseau principalement sur les enjeux de rencontres et de partage de bonnes pratiques sur le bon fonctionnement du restaurant. Le collectif est identifié **comme une ressource complémentaire nécessaire au lancement d'un projet entrepreneurial**. 63 % sont membres d'autres réseaux professionnels et 75 % jugent les Brigades Extraordinaires au moins aussi utiles que d'autres réseaux. **La plus-value perçue de l'association porte sur l'expertise des pratiques inclusives, comme le montre le tableau ci-dessous :**



En conséquence, ce sont bien les outils dédiés à ces objectifs de capitalisation et de diffusion des connaissances qui ressortent comme les plus utiles, selon les membres.





Tout droits réservés Amandine Perraud ©

CHAPITRE 3

LES CHANGEMENTS POUR LA SOCIÉTÉ

Dans ce troisième chapitre, nous mettrons en lumière les effets générés pour la société dans son ensemble. Deux dimensions clés ont été étudiées pour cette partie :

EFFET 6

L'effet des restaurants en termes de cohésion sociale
et de changement de regard sur le handicap

27

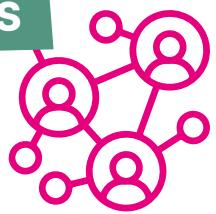
EFFET 7

Les incidences économiques d'un restaurant inclusif, pour les salariés
porteurs d'un handicap et la puissance publique notamment

30

EFFET 6

DES RESTAURANTS VECTEURS DE COHÉSION SOCIALE QUI CONTRIBUENT À UN CHANGEMENT DE REGARD SUR LES PROFESSIONNELS PORTEURS D'UN HANDICAP



Les restaurants inclusifs proposent un espace de mixité entre personnes porteuses d'un handicap et les clients, source de cohésion et de renforcement du lien social.

Leur positionnement « inclusif » constitue par ailleurs un des principaux marqueurs d'intérêt pour les personnes les fréquentant, avec la qualité de repas servis.

Le cadre offert par les restaurants contribue enfin à un changement de regard positif d'une partie des clients sur les professionnels porteurs d'un handicap.

► Un espace où professionnels et clients se sentent à l'aise et interagissent

La grande majorité des salariés interrogés, qu'ils soient en cuisine ou en service, se déclarent à l'aise avec les clients, et apprécient l'échange humain impliqué par leur fonction. Cet avis est partagé par les professionnels ordinaires, qui ne perçoivent pas de jugement ou de curiosité mal placée chez les clients. Les salariés extraordinaires sont perçus comme les autres. Un manager sur Rennes mettait ainsi en évidence que si lui savait que les salariés étaient autistes, rien dans les interactions en salle avec les clients ne le laissait transparaître.

86 %

des clients répondants considèrent que les professionnels porteurs d'un handicap sont des cuisiniers et des serveurs comme les autres.

+4 %

des répondants considèrent qu'ils sont en réalité plus que cela.



« D'un côté oui, ils sont comme les autres salariés car ils font le service comme n'importe qui mais d'un côté non, car ils ont un quelque chose en plus qui est formidable, ils le font mieux ! »
Une cliente du restaurant de Nantes.

Le restaurant offre en revanche un fort espace de sociabilisation et de mixité, dans un cadre bienveillant et sécurisé, ce qui permet aux salariés extraordinaires de réaliser des progrès dans leurs interactions sociales.



« Les clients sont admiratifs, ils se rendent compte que c'est possible. Il y a des gens qui viennent avec leur famille, leur enfant handicapé. Ça leur montre un exemple positif, pleins de gens sont émus. » Un professionnel du restaurant de Paris.



« J'adore le contact avec les clients. C'est ma première année en service ici, je débute doucement. Rendre service ça ne me dérange pas du tout. »
Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Rennes.

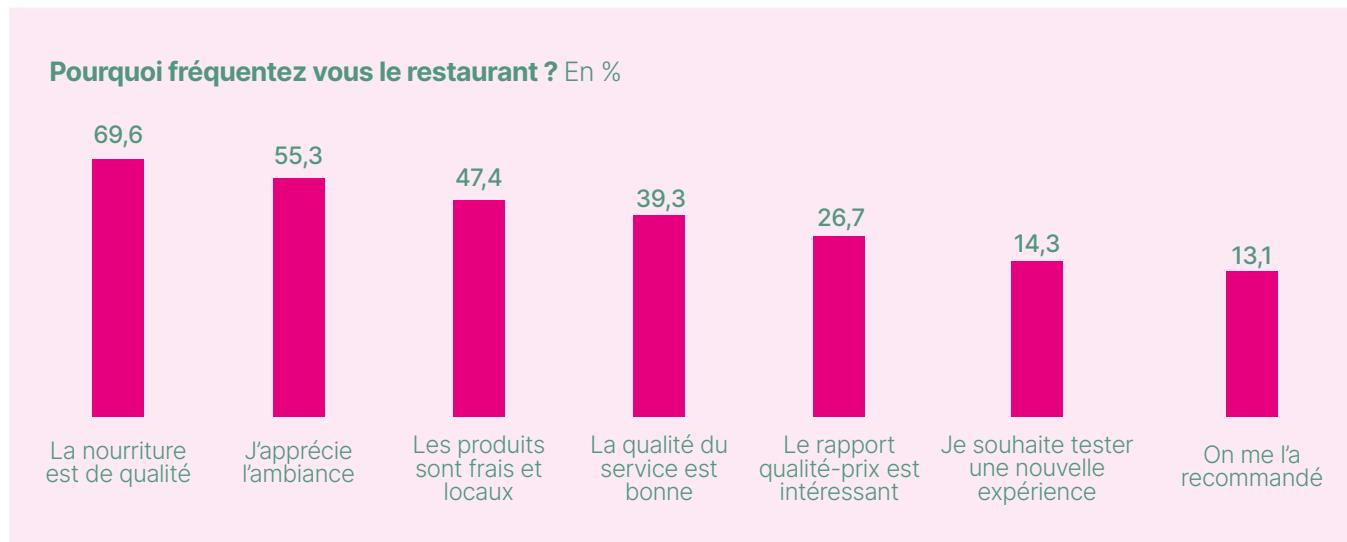


« Oui, je suis content de parler avec des clients. Avant non, c'était difficile, mais je fais mon possible. » Un salarié porteur d'un handicap du restaurant de Paris.

► Des clients répondants, majoritairement « amis », du concept de restaurant inclusif

Les clients ayant répondu au questionnaire semblent déjà sensibilisés à la question du handicap et de l'inclusion. En moyenne, 49 % d'entre eux ont un proche handicapé¹² et cette part varie faiblement en fonction des restaurants étudiés.

La principale motivation pour fréquenter le restaurant est par ailleurs son positionnement inclusif. **89,6 % des clients déclarent venir au restaurant car ils soutiennent le projet.** Viennent ensuite la qualité des repas (70 %), l'ambiance (55%), les produits frais et locaux (47 %).



► Un positionnement « inclusif » des restaurants moins central pour les clients récents

Si ces résultats ne varient pas fortement selon les restaurants, on observe que l'ancienneté de la fréquentation du restaurant par les clients joue sur leurs facteurs de motivation. En effet, pour les publics venant pour la première fois au restaurant, c'est la qualité des repas servis qui est identifiée comme la motivation principale de fréquentation.

La dimension « inclusif » du restaurant apparaît moins fortement dans les réponses de ce type de client. Cela signifie que les clients considèrent le restaurant comme un établissement comme les autres.

► Au Reflet Paris, où 60 % des répondants au questionnaire venaient au restaurant pour la première fois, le premier facteur de fréquentation de l'établissement est la qualité de la nourriture (à 69 %), suivie par le soutien au projet (à 68 %).

► À l'Extra Reims, où 40 % des répondants venaient pour la première fois, le premier facteur de motivation pour fréquenter le restaurant est la qualité de la nourriture (à 78 %), suivie par le soutien au projet (à 57 %).

¹² Part des répondants ayant un proche handicapé : le Reflet Nantes - 52 % ; le Reflet Paris - 47 % ; l'Extra Reims - 39 % ; Cocotte Bois Colombe - 30%.

► Un cadre qui encourage le changement de regard chez les clients

Au global, on observe que 40 % des clients ont changé leur regard sur les personnes en situation de handicap travaillant au restaurant suite à leur venue dans l'établissement.

Ce taux ne varie pas en fonction des restaurants. Par ailleurs, le fait d'avoir un proche handicapé dans son entourage ne semble pas jouer sur cet effet. En revanche, l'ancienneté et la régularité de fréquentation des établissements impacte le changement de regard. **Les répondants se considérant « habitués » des restaurants sont 68 % à déclarer que leur regard a changé sur les professionnels porteurs d'un handicap¹³.** Cela met en évidence que l'évolution du regard n'est pas liée à la dimension « découverte » du restaurant, mais bien à la prise en compte de différents éléments au fil des fréquentations. Un client de Paris témoignait qu'en venant au restaurant, on renforce le sentiment qu'elles (et ils) sont intégrés dans un monde « normal » (pour reprendre leur mots).

Enfin, il est probable qu'une partie des répondants ayant indiqué que leur regard n'avait pas changé, avait déjà une perception positive des professionnels porteurs d'un handicap, comme en atteste les différents témoignages collectés :



« J'ai des personnes en situation de handicap dans mon entourage. Je suis pour l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail. » Un client ayant répondu au questionnaire.



« Mon regard envers le handicap était déjà bienveillant. » Un client ayant répondu au questionnaire.



« Il me semble tout à fait normal que les personnes en situation de handicap aient accès à des métiers « ordinaires ». » Un client ayant répondu au questionnaire.



« J'ai tout de suite compris le projet du restaurant et j'ai cru en sa réussite. Cette réussite me donne l'exemple que l'embauche d'un handicapé est sûrement possible si son accueil a été réfléchi et préparé. » Un client du restaurant de Reims.



« Après être venue, je me suis interrogée sur le manque de personnes handicapées à mon propre travail. » Une cliente du restaurant de Paris.



« Pour moi ce sont déjà des personnes avec un plus, ce restaurant confirme juste cela, ils sont capables, comme tout le monde, à partir du moment où ils sont encadrés et formés. » Une cliente du restaurant de Nantes.



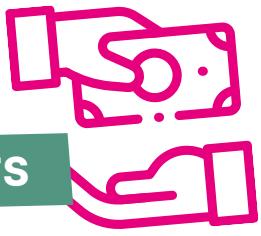
« Je trouve que cela met en valeur les personnes porteuses du syndrome de Down de les voir compétents professionnellement. » Une cliente du restaurant de Nantes.



¹³ Les clients habitués constituent 5 % des répondants au questionnaire, ces résultats sont donc à prendre avec précaution.

EFFET 7

UN DISPOSITIF QUI NÉCESSITE UN INVESTISSEMENT FINANCIER IMPORTANT ASSUMÉ PAR LES RESTAURANTS ET QUI LIMITÉ LE RECOURS AUX AIDES PUBLIQUES



Le restaurant inclusif permet aux salariés de percevoir un revenu mensuel supérieur à leurs précédentes situations, tout en réduisant le recours aux aides financières publiques (AAH, prime d'activité). Dans le même temps, le restaurant doit assumer un investissement financier important pour que son fonctionnement soit réellement inclusif, au détriment de l'équilibre de son modèle économique¹⁴.

➤ Un emploi de longue durée génératrice d'économie pour la puissance publique

S'il est complexe d'établir un calcul précis des économies de dépenses publiques réalisées par l'accès à un emploi salarié de droit commun par les personnes en situation de handicap, on peut dessiner les grandes masses de dépenses évitées par le recrutement d'une personne porteuse d'un handicap au sein du restaurant inclusif. Ces éléments constituent néanmoins des modèles théoriques et contextualisés. Ils ne peuvent être extrapolés.

Les salariés en situation de handicap du restaurant le Reflet **touchent un salaire annuel équivalent au SMIC** et travaillent en moyenne 25 heures par semaine (soit 10 948 euros net et 13 824 euros brut chargé). De manière générale, **les personnes en situation de handicap bénéficient de l'Allocation Adulte Handicapé**, d'un montant maximal de 11 656 euros par an (971 euros maximum par mois). Cette allocation est en **partie cumulable** avec une rémunération (salaire ou indemnisation dans le cadre d'un contrat en ESAT) jusqu'à un certain plafond et pour une période donnée.

Un coût évité pour la puissance publique



Dans un emploi en milieu ordinaire, **l'AAH et le salaire se cumulent entièrement les 6 premiers mois de contrat**, puis le montant de **l'AAH est déduit**.

$(971,37 \text{ euros (montant AAH)} - [(20 \% \times 512,79 \text{ euros}) + (60 \% \times (\text{Salaire perçu}-512,79 \text{ euros}))])$

Ainsi une personne travaillant 25h par semaine au SMIC verra le montant de son AAH passer de 931,37 € à 431,29 €. Pour la puissance publique, cela représente une économie de 486,08 € par mois et par personne, soit 5.833 € par an et par personne.

➤ Par ailleurs, ce montant ne tient pas compte des contributions sociales versées aux différentes organismes (sécurité sociale, retraite, assurance-chômage notamment).

¹⁴ Les données ci-dessous concernent uniquement le cadre des restaurants Le Reflet – Paris et Nantes.

L'étude du parcours de quatre salariés du Reflet permet néanmoins d'illustrer plus finement ces données¹⁵.

Salarié	Situation	AAH	Salaire ou indemnité	Prime d'activité	Total des revenus	Évolution des revenus mensuels du salarié	Économie mensuelle pour la puissance publique
Louise	Avant Sans emploi	971 €	- €	- €	971 €		
	Aujourd'hui Salariée 111,28h / mois	525 €	1 014 €	55 €	1 594 €	+623 €	446 €
Constance	Avant Sans emploi, en formation	900 €	- €	- €	900 €		
	Aujourd'hui Salariée 80h / mois	696 €	726 €	- €	1 422 €	+521,87 €	204,13 €
Alex	Avant Agent d'ESAT	452 €	691 €	160 €	1 303 €		
	Aujourd'hui Salarié 100h / mois*	452 €	995 €	160 €	1 607 €	+304 €	- €
Paul	Avant Stagiaire en ESAT	971 €	73 €	- €	1 044 €		
	Aujourd'hui Salarié 100h / mois	530 €	995 €	- €	1 525 €	+481 €	441 €

* Régulation de l'AAH et de la prime d'activité en cours

¹⁵ Les informations inscrites dans le tableau ci-dessous sont établies sur la base des déclarations des familles et des restaurants.

Dans le cadre des quatre parcours indiqués ci-dessus, on note que le salariat au restaurant inclusif permet d'améliorer la situation économique des employés, tout en tirant à la baisse les dépenses publiques.



LOUISE

✓ Louise voit son revenu mensuel global augmenter de 64 %, tout en faisant économiser mensuellement 391 euros d'aides publiques (économies de l'AAH moins la prime d'activité). Les aides publiques constituaient 100 % de son revenu mensuel auparavant, contre 36 % aujourd'hui.



CONSTANCE

✓ Constance voit son revenu mensuel global augmenter de 57 %, tout en faisant économiser mensuellement 205 euros d'aides publiques (économies de l'AAH, prime d'activité non perçue à ce jour). Les aides publiques constituaient 100 % de son revenu mensuel auparavant, contre 48 % aujourd'hui.



ALEX

✓ Alex, au préalable usager d'un ESAT, voit son revenu global mensuel progresser de 33% et son temps de travail baisser de 20 %. Il perçoit 240 euros d'aides publiques supplémentaires (en attente de la régulation de l'AAH et prime d'activité). Néanmoins, les aides publiques constituaient 39 % de son revenu mensuel auparavant, contre 35 % aujourd'hui. Enfin, la rémunération en ESAT est également soutenue par une aide au poste financée par l'Etat (donnée non disponible dans ce cas). Il est donc probable que les économies sur les aides publiques soient supérieures.



PAUL

✓ Paul était auparavant stagiaire en ESAT (en attente d'une place définitive) et percevait une indemnité mensuelle de 73 euros. De par son emploi au Reflet, il voit son revenu mensuel augmenter de 46%. Les aides publiques constituaient 93 % de son revenu auparavant, contre 34 % aujourd'hui.



➤ Une entreprise qui doit faire face à un surcoût de charges pour assurer le bon fonctionnement du restaurant et s'adapter aux besoins des salariés

L'organisation du Reflet implique un fonctionnement du restaurant réduit par rapport à un restaurant traditionnel (voir les aménagements réalisés plus haut dans le rapport (fermeture jours fériés, 8 semaines de congés). La diminution des amplitudes horaires implique l'ouverture de 7 services par semaine, la fermeture du restaurant 2 jours consécutifs, la restriction à 5 heures de travail maximum pour les personnes en situation de handicap mental et le non renouvellement des tables une fois les clients partis.

Enfin, le Reflet doit intégrer, à nombre de couverts égal, une masse salariale deux fois plus importante qu'un restaurant traditionnel (majorité de temps partiels, recrutement d'extras pour soulager les managers). En conséquence, les restaurants inclusifs doivent assurer l'hybridation de leur modèle économique pour pérenniser leur activité (notamment par la mobilisation de fonds privés ou l'obtention de l'agrément Entreprise Adaptée lorsque cela est possible).

Ci-dessous, les données des restaurants Le Reflet afin d'illustrer les manques à gagner des restaurants inclusifs en comparaison avec un restaurant traditionnel qui, n'étant pas dans une démarche d'inclusion, a d'autres leviers de développement économique.

	Reflet Nantes		Reflet Paris	
Chiffre d'affaire du restaurant	240 000 €	% du manque à gagner sur le CA	290 000 €	% du manque à gagner sur le CA
Périodes de fermetures annuelles Le Reflet : 8 semaines Restaurant traditionnel type : 5 semaines de fermetures	17 000 €	7%	20 000 €	7%
Réduction des amplitudes horaires*** Le Reflet : 7 services et 2 jours de fermeture par semaine Restaurant traditionnel type : même nombre de service, avec une capacité de renouvellement des tables	53 000 €	22%	67 000 €	23%
Sureffectif Masse salariale (charge patronale incluse) Le Reflet Nantes : 106% du CA Le Reflet Paris : 93% CA Restaurant traditionnel type : 45% du CA (données de référence de la profession)	89 000 €	37%	99 000 €	34%

***A titre de comparaison, nous nous sommes basés sur un restaurant traditionnel ayant le même nombre de services par semaine (7/14) mais pouvant se permettre le renouvellement de la moitié des tables les vendredis, les samedis soirs et le renouvellement d'un tiers des tables sur l'ensemble des services en période estivale; le tout en ayant moins d'effectif salarial et moins de périodes de fermetures annuelle pour vacances.

EN SYNTHÈSE



LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX ET LES GRANDS AXES DE PRÉCONISATIONS

Principales conclusions

- ↘ Des restaurants **levier d'employabilité** pour les salariés porteurs d'un handicap, par des pratiques d'organisation et de management qui prennent **en compte les besoins spécifiques des personnes**. Les salariés développent les savoirs-être et savoirs-faire adéquats au regard des exigences du monde de la restauration.
- ↘ **Un cadre de travail bienveillant, qui favorise le bien-être des salariés**, et qui permet à chacun de **s'épanouir en fonction de ses besoins et de ses aspirations**. Cela facilite **un processus personnel d'autonomisation**.
- ↘ Une solution qui fait la preuve de ses effets sur les salariés porteurs d'un handicap, mais qui **reste aujourd'hui peu accessible pour les personnes en situation de handicap souhaitant intégrer le marché de l'emploi en milieu ordinaire**.
- ↘ **Un soulagement des familles à obtenir des perspectives d'emplois pérennes pour leurs proches**, mais une **implication dans la vie quotidienne** qui reste importante.
- ↘ Des restaurants qui proposent une forme innovante d'organisation. Les restaurants inclusifs contribuent à renouveler le modèle des structures du secteur de la restauration, car ils offrent un environnement **de travail privilégié et propice au développement des compétences, à la fois pour les salariés porteurs de handicap et pour les salariés ordinaires**. Pour autant, il apparaît nécessaire d'accompagner les restaurants ordinaires et traditionnels dans l'adoption de pratiques inclusives.
- ↘ Un collectif professionnel qui accélère et facilite le développement des restaurants inclusifs et qui fonde sa légitimité et sa plus-value dans la construction et la diffusion d'une expertise des pratiques inclusives.
- ↘ **Un cadre de travail qui permet aux personnes en situation de handicap de percevoir plus de revenus et de diminuer leur dépendance aux aides publiques**. Cet équilibre est principalement dû à un effort et un investissement humain très important de la part des restaurants, **sources de charges supplémentaires**. Cet investissement contribue à déséquilibrer le modèle économique des restaurants et questionne la pérennité de ce modèle.

Préconisations

- ↘ Renforcer le positionnement de l'association des Extraordinaires sur la capitalisation et la diffusion des pratiques inclusives, auprès des restaurants déjà membres, mais également des structures traditionnelles du secteur de l'HORECA.
- ↘ Faciliter l'accès au restaurant inclusif pour les personnes porteuses d'un handicap, en développant les partenariats avec les associations du secteur, les établissements médico-sociaux et les acteurs de l'emploi.
- ↘ Accompagner la diffusion du modèle inclusif au secteur de la restauration auprès des organisations qui souhaiteraient l'adopter : cela nécessite de faire connaître ce modèle, de mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires pour garantir le caractère réellement inclusif du cadre proposé, et de structurer un réseau d'acteurs pour porter cette diffusion.
- ↘ Valoriser plus fortement les ressources humaines et financières investies pour assurer le fonctionnement et la pérennité du modèle de restaurant inclusif : rechercher des financements pour consolider le modèle économique, envisager la création d'un statut idoine d'entreprise inclusive permettant un allégement des charges sociales et une simplification des démarches administratives liées au handicap.

Nos trois propositions pour renforcer le modèle des restaurants inclusifs

1. Créer une subvention et un allègement des charges pour que le restaurant puisse continuer à gérer :

- ↳ La partie administrative (subvention publique ou prise en charge par l'AGEFIPH).
- ↳ L'accompagnement professionnel et social (accès au logement, à la mobilité, etc) des salariés en situation de handicap au sein de leur établissement (subvention publique).
- ↳ La valorisation du travail et du salaire des salariés managers ayant la double casquette (restaurateur / éducateur), par l'allègement des charges portant sur leur salaire.

2. Ouvrir une nouvelle aide de l'AGEFIPH qui soit spécialement pensée pour les entreprises privées inclusives :

- ↳ Notamment pour l'adaptation des postes lors de la création de l'établissement. À ce jour, les adaptations de postes sont financées uniquement pour adapter un poste déjà existant.

3. Simplifier les démarches pour la demande de l'aide RLH (Reconnaissance Lourdeur du Handicap)

- ↳ Auprès de l'AGEFIPH lorsque les salariés ont une RQTH et perçoivent l'AAH.



BIBLIOGRAPHIE

↳ Pôle Emploi, Statistiques, Etudes, Evaluation, Les Métiers de l'Hotellerie et de la Restauration, Décembre 2017, https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/ES_39_les metiers de l%27hotellerie et de la restauration.pdf

↳ AGEFIPH, Les personnes handicapées en l'emploi, Juin 2019, <https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf>

↳ IGAS, Les établissements et services d'aides par le travail, Octobre 2019, https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R_ESAT.pdf

Tout droits réservés Amandine Perraud ©





Ellyx