

Un enthousiasme qui inspire !

Entretien avec Gaétan de L'Hermitte, président de Compass Group France

PENDANT LA CRISE

Nous avons vécu plusieurs crises à l'aune des différents secteurs dans lesquels nous travaillons.

Nos activités ont été impactées de plein fouet par le confinement, des fermetures très brutales dans l'**enseignement** et le secteur des **sports et loisirs**, 48 heures pour fermer. Dans le secteur des **entreprises**, arrêt complet dans certaines, activités réduites dans d'autres, il fallait s'adapter, fermer les zones de libre service, les bars à salade ou à desserts.

Nous avons continué à travailler avec le **pénitentiaire** et les **armées** dans des conditions très compliquées, en particulier pour instaurer des dispositifs sûrs pour tout le monde, à commencer par nos équipes.

Dans le **secteur médico-social**, nous avons conservé des niveaux d'activité soutenus, toutefois avec des réductions importantes de production parce que beaucoup de centres et de services hospitaliers étaient fermés. Nous avons opéré dans des conditions extrêmement difficiles parfois, complexes et éprouvantes humainement et économiquement.

En France, 30 % de nos restaurants sont restés ouverts pendant le confinement, essentiellement dans le secteur de la santé. En ce début juin, près de 70 % de nos établissements ont rouvert. Pour autant, la reprise est très progressive, les fréquentations restent extrêmement faibles et notre chiffre d'affaires accuse un recul de près de 70 % par rapport à la même période l'année dernière.

Nous avons vécu cette crise de façon extrêmement active, avec **une gestion de crise au quotidien** sur plusieurs fronts à la fois. Toutes nos équipes ont été très éprouvées, mais ont su rester très engagées, très mobilisées.



La crise du Covid-19 a eu un impact profond sur le groupe Compass, mais en France, ses équipes ont su se fédérer, mettre en place des protocoles sanitaires détaillés à destination des équipes dès les premiers jours du confinement, avant tout le monde, créer des ateliers dynamiques pour imaginer le "jour d'après" et le "nouveau monde"...

Dès les premiers jours de la crise, nous avons regroupé nos équipes de management, organisant deux réunions quotidiennes pour faire le point sur ce qu'il se passait, à intervalles très courts. Nous nous sommes répartis des responsabilités de gestion opérationnelle et sanitaire de la crise, mais aussi stratégique pour préparer la suite.

Nous avons mis en place deux groupes de travail transversaux, opérationnels et fonctionnels, l'un sur le "jour d'après" et sur le "nouveau monde", menant ainsi des réflexions sur les premiers jours de redémarrage pour penser les tendances et les impacts de cette crise, pour être au rendez-vous avec les attentes des consommateurs.

Un groupe de travail spécifique emmené par un médecin vétérinaire a été mis en place sur **les aspects sanitaires et d'hygiène**. Nous avons été les premiers à sortir des protocoles sanitaires détaillés de façon à orienter et à conforter nos équipes. Ces groupes de travail nous ont permis de nous concentrer et de travailler sur des éléments optimistes et bénéfiques, avec une démarche d'accompagnement très forte auprès de nos collaborateurs.

Notre communication interne était organisée autour de 3 thèmes :

Protéger (équipes), **accompagner** (client), **rassurer** (consommateurs).

Protéger nos équipes sur le terrain était une priorité.

Accompagner nos clients dans la réflexion, dans la préparation du jour d'après, dans l'adaptation des contrats, était fondamental.

Rassurer les consommateurs, c'est leur donner le sentiment qu'ils sont en sécurité chez nous, avec une offre qui correspond à leurs attentes tout en tenant compte du contexte dans lequel nous vivons.

LES ENSEIGNEMENTS

Nous tirons de cette expérience beaucoup d'enseignements, avec des points très positifs. Tout d'abord, cette crise nous a permis de révéler au sein de nos organisations **une dynamique humaine forte**, en tous points remarquable.

Nous avons constaté une grande solidarité

et une flexibilité dans les équipes. Des passerelles se sont créées entre les équipes, près de 400 collaborateurs de Scolarest et d'Eurest sont par exemple allés prêter main forte aux équipes de Médiarest. Nous avons vécu un moment d'humanité très particulier, un moment fortifiant pour notre organisation. Cette crise a mis en lumière l'importance des **aspects hygiène et sécurité alimentaire** et notre expertise en la matière. Ces aspects n'avaient plus forcément lieu d'être cités, ils sont parfois négligés par les consommateurs, considérés comme acquis, maîtrisés par tous, comme une évidence. Nous avons démontré que c'est une variable de notre savoir-faire qui est fondamentale.

Côté consommateurs, les gens ont dû cuisiner, faire des courses, ils ont ainsi repris conscience de la **valeur de l'alimentation**, ce que cela implique lorsque l'on souhaite un repas 100 % bio ou fait maison. Cela demande du temps et des moyens. Un repas bio à 3,25€, ce n'est pas évident. À travers cette crise, nous pouvons bénéficier d'une revalorisation de nos métiers, du rôle que nous jouons. Nos métiers sont des métiers humains, avec des personnes qui ont un rôle dans la société. J'espère que cette **prise de conscience** sera durable. Pour moi, le **sens** est vecteur d'engagement et de mobilisation, c'est une profonde conviction personnelle. Lorsque l'on arrive à définir le rôle que chacun doit jouer, en particulier au milieu d'une crise, quand on conserve un regard optimiste pour anticiper et préparer la suite, nous arrivons à créer une **dynamique collective vertueuse**. Dans tous les cas, nous nous devons d'être force de propositions.

L'APRÈS-CRISE

Sincèrement, entre maintenant et la rentrée, on vit l'été de tous les dangers. Il serait intelligent, efficace et bénéfique pour tout le monde de nous octroyer les mêmes conditions dont bénéficient le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, avec le maintien du chômage partiel jusqu'à la fin du mois de septembre. Septembre, un mois fondamental de relance économique. Nous saurons de quoi seront fait les mois, voire les années à venir. Cette crise peut être aussi un

accélérateur de transformation. Mais ce qui fait **la nature sociale de notre activité**, c'est évidemment la capacité que nous avons, grâce à nos volumes d'achats et au nombre de repas que nous confectionnons, de prendre des engagements avec les filières, de garantir l'achat de produits locaux, de produits de qualité. Et à ce jour, la grande inconnue reste le retour des volumes. Si nous sommes sortis du confinement, nous ne sommes pas encore dans une position de reprise d'activité.

Convaincus que les **achats locaux** ont du sens, nous nous étions déjà engagés depuis longtemps dans le développement d'approvisionnements locaux, de proximité, de qualité, mais maintenant, nous nous devons d'aller encore plus loin, d'être plus vertueux, de réduire la logistique, le gaspillage, d'agir pour l'environnement. Notre cap reste toujours le même. Face aux filières en grande difficulté - fromage, volaille - nous devons les aider. Nous ne sommes pas que dans l'incantation. C'est une position de responsabilité qu'il faut prendre ensemble. Cette incantation met trop à l'index certains acteurs de la filière. Il faudrait une position de responsabilité collégiale, autant du consommateur que du producteur, que des autorités locales, que du politique. Nous sommes dans un pays où nous devrions trouver une sorte d'union sacrée alimentaire, de tonalité où tout le monde se réunit pour trouver les bons équilibres.

Avec le développement du télétravail et d'autres formes de travail, nous devons développer encore **plus de services**, des

solutions plurielles, comme la livraison à domicile, une solution que nous proposons déjà à nos clients. Au restaurant, nous invitons les personnes à réserver un créneau horaire pour venir déjeuner. On a divisé par demi-heure les réservations pour éviter la cohue et organiser de façon optimum l'espace de restauration. Nous proposons le service à table et le client a la possibilité de commander depuis sa table, sans passer par une zone de service, avec des flux croisés et des risques de contamination réels. La vertu du digital permet une pluralité de solutions très vertueuses. La **digitalisation** est une pièce maîtresse de notre dispositif de relance. Nous avons développé des solutions en interne qui permettent par exemple de commander vos repas à l'intérieur de l'entreprise, d'aller les chercher ou de se les faire livrer avec un service click & collect. Dans le restaurant, la solution Bornes Express est aujourd'hui une innovation très valeureuse qui permet de réduire l'exposition de notre personnel en caisse. Chaque client a des contraintes et des souhaits différents, il nous faut donc nous adapter. Nous gérons un bouquet de solutions. Nous nous sommes associés avec un certain nombre de fournisseurs de la Food Tech, comme TooGoodToGo qui nous permet de redistribuer les invendus. Dans le nouveau monde, nous travaillerons pour une pérennisation de ces applications qui fonctionnent pour véritablement opérer un changement du marché de la restauration collective. C'est tout à fait possible. ✱

