



Les Façonneurs du bien-manger

**RAPPORT D'IMPACT
& DE RÉGÉNÉRATION
2025**

REFECTORY

SOMMAIRE

- 01** **L'ÉDITO**
NOTRE VISION DU « BIEN MANGER »
- 02** **REFECTORY EN BREF**
- 03** **PILIER TERRE**
CULTIVER & PRÉSERVER
- 04** **PILIER HUMAIN**
INCLURE & ACCOMPAGNER
- 05** **TRANSITION OPÉRATIONNELLE**
NOTRE EMPREINTE GLOBALE
- 06** **PERSPECTIVES**
VISION 2030
- 07** **NOTE MÉTHODOLOGIQUE**

Il y a un peu plus de dix ans, j'ai lancé Refectory avec une intention simple : Apporter quelque chose de bon à manger aux gens, là où ils passent leurs journées, c'est-à-dire sur leur lieu de travail.

Quand on part de cette idée, on comprend vite que la première difficulté n'est pas dans l'assiette mais dans le chemin pour y parvenir. Pour servir un vrai repas à quelqu'un à midi, partout en France, il faut d'abord savoir l'acheminer. Notre premier métier a donc été celui de logisticien. Nous avons passé nos premières années à construire un système capable de livrer chaque jour, à l'heure, avec un modèle économique viable et sans jamais rogner sur la qualité de notre service. Ce système sert aujourd'hui des dizaines de milliers de personnes par jour. Pour celles et ceux qui mangent, il ne se voit pas, mais c'est lui qui tient la régularité, la fiabilité, la sécurité et le choix, jour après jour. Il nous a appris une chose que nous n'avons jamais oubliée : la qualité dans l'assiette dépend de la solidité de l'organisation. Des équipes en CDI, peu de turn-over, des gens qui savent faire plusieurs choses. C'est moins visible qu'un beau plat, mais c'est ce qui rend le reste possible.

Ensuite, nous sommes devenus cuisiniers. Plutôt que de sous-traiter l'entièreté de nos plats, nous avons choisi de les faire nous-mêmes, dans nos propres ateliers culinaires : des ingrédients bruts, des recettes, du vrai travail de cuisine ! Pas une succession d'ingrédients surgelés et réchauffés. C'était la seule façon de garder la main sur ce que nous servons. Respecter les temps de cuisson, ne pas prendre de raccourcis, travailler avec des gens de métier qui nous sont fidèles parce que les conditions de travail le permettent. Et,

déjà, commencer à déplacer le sourcing dans le bon sens : du bio quand c'est possible, des filières plus exigeantes quand ça a du sens. Faire une cuisine de qualité, et la faire en volume. C'est un équilibre exigeant, jamais tout à fait acquis, sur lequel nous revenons tous les jours. Aujourd'hui, nous produisons 51% de nos plats en propre. Le dire, c'est aussi reconnaître le chemin qu'il nous reste.

Si je suis honnête sur ce qu'est Refectory aujourd'hui, c'est cela : un artisanat qu'on essaie de déployer, étape par étape. Rien de plus, et c'est déjà beaucoup.

Reste la question qui va nous occuper pour les dix, vingt, trente prochaines années. Notre empreinte ne se mesurera pas au nombre de labels que nous saurons accrocher. Elle se mesurera à notre capacité à faire bouger ce qui compte vraiment : la transition vers une agroécologie biologique. Et là, il faut dire les choses telles qu'elles sont. Aujourd'hui, cette agriculture-là reste hors de portée. Hors de portée de la plupart des agriculteurs, qui ne peuvent pas en assumer le risque. Hors de portée de la plupart des mangeurs, qui n'en ont pas les moyens.

Notre travail des prochaines années tient dans une équation simple à énoncer et difficile à résoudre. Comment rendre accessible une alimentation bonne pour les sols, pour les paysages, pour celles et ceux qui la produisent et la mangent... et le faire au bon prix. Accessible géographiquement d'abord, et sur ce point notre système logistique nous donne une longueur d'avance. Accessible financièrement ensuite, c'est le point de tension. Ce qui la rend si difficile est simple : une

alimentation plus exigeante coûte plus cher à produire, et c'est dans notre engagement de ne pas traduire cela par une hausse du prix de nos recettes. Notre méthode tient en une idée : absorber cet écart par le volume et par la remontée vers l'amont agricole, pas le reporter sur l'assiette.

Nous n'allons pas la résoudre en un an. C'est une mission qui nous porte vers 2030, et bien au-delà. Concrètement, cela implique de nous rapprocher des fermes, en partenariat ou en propre, et de remonter la chaîne de valeur. L'objectif n'est pas d'en prendre le contrôle, mais de garantir que le volume et la qualité restent compatibles avec un prix juste. C'est la vision que nous voulons dérouler, aux côtés de femmes et d'hommes qui conçoivent l'agriculture de la même manière : plus exigeante, plus complexe, mais surtout plus pérenne et porteuse d'espoir sur les plans économique et écologique.

À nos convives quotidiens, ce rapport est une manière de vous expliquer d'où viennent vos repas, et vers quoi nous tendons. À celles et ceux qui décident, dans les directions des ressources humaines et financières, ceci est une invitation. Choisir Refectory, ce n'est pas seulement choisir un prestataire de restauration. C'est décider de faire du déjeuner en entreprise un levier concret de transition environnementale et sociale qui nous concerne tous.

Nous savons où nous allons, et pourquoi nous le faisons. La feuille de route est tracée, mais le chemin reste long et semé d'embûches, et c'est avec vous que nous souhaitons le construire.

Vincent Dupied



LE CONSTAT ET LA PROMESSE : UN PAS APRÈS L'AUTRE

Notre part de responsabilité face à un constat sans appel

Nous ne pouvons plus faire l'autruche : le modèle alimentaire mondial est dans l'impasse, parce qu'il s'est déconnecté des limites physiques de nos écosystèmes. À force de tout industrialiser, l'agriculture conventionnelle a épuisé les sols, fragilisé la biodiversité et transformé les agriculteurs en ouvriers spécialisés, souvent dépossédés de leurs savoir-faire.

Aujourd'hui, la facture est lourde. 7 des 9 limites planétaires sont déjà franchies. Chez Refectory, nous avons fait l'exercice de mesurer notre propre impact sans complaisance. Le résultat est clair : 54 % de notre empreinte carbone provient directement de nos ingrédients, de la manière dont ils sont cultivés et transformés. Il était indispensable de repenser notre modèle à la racine.

La promesse : L'artisanat déployé pour soutenir le vivant

Là où d'autres voient un mur, nous voyons notre plus belle opportunité. Être dans la restauration, c'est détenir la brique fondamentale de la solution. Notre conviction est qu'il est possible de faire de l'artisanat à grande échelle : garder l'exigence du fait-maison, l'amour du bon produit et la justesse du geste, tout en nourrissant un grand nombre de personnes.

En nous tournant vers l'agroécologie biologique, nous faisons un pari sur l'avenir : la pérennité de Refectory dépend de la santé des écosystèmes et de celle des individus.

L'objectif n'est pas simplement de « moins polluer ». Il s'agit de ne plus subir les événements de chercher à contribuer au renouvellement des sols et au maintien des emplois agricoles : stocker du carbone dans les sols, préserver le cycle de l'eau et soutenir des emplois pérennes dans nos campagnes.

Pour anticiper ces mutations, nous nous appuyons sur le réseau logistique du dernier kilomètre que nous construisons depuis dix ans. Cette infrastructure, combinée à une chaîne de valeur intégrée, est le moteur qui nous permet aujourd'hui d'allier exigence de qualité et justesse du prix.



LE PRIX JUSTE : L'ACCESSIBILITÉ COMME DÉFI PERMANENT

Le mauvais prix n'embarque personne.

Entre une alimentation saine, BIO et respectueuse réservée aux plus aisés et des prix bradés qui précarisent le monde agricole, quel est finalement le juste prix pour Refectory, les consommateurs et les agriculteurs ? Pour commencer à y répondre avec des repas complets autour de 10€, nous nous appuyons sur nos dix années d'optimisation de la logistique du dernier kilomètre : en limitant le gaspillage et les intermédiaires, nous dégageons des gains d'efficacité que nous réinvestissons directement dans la rémunération de nos agriculteurs, plutôt que dans nos marges.



Rendre le bon accessible au plus grand
nombre en impactant positivement
l'écosystème qui nous entoure.

NOTRE MISSION : RENDRE LE « BON » ACCESSIBLE

Notre mission est un cheminement : rendre le bon accessible au plus grand nombre. Chez nous, « bon » porte quatre exigences, et nous n'en sommes pas au même point sur les quatre :

Bon pour les papilles

L'exigence du goût et de l'artisanat

Le plaisir est notre porte d'entrée. Plutôt que de faire de l'assemblage industriel, nos brigades cuisinent chaque jour des ingrédients bruts. L'effort se concentre sur l'essentiel : des jus de légumes corsés et des sauces maison pour donner de la profondeur aux plats. Le résultat tient en trois points : une liste d'ingrédients courte, le refus des artifices et des assiettes généreuses (420 g).

Bon pour les agriculteurs

Rémunérer le travail à sa juste valeur

Nous travaillons en direct avec des agriculteurs-entrepreneurs qui reprennent en main la transformation de leurs produits. En supprimant les intermédiaires logistiques et industriels, l'équation devient vertueuse : nous garantissons une rémunération digne à nos producteurs tout en maintenant un tarif abordable pour nos convives.

Bon pour les sols

Reprendre racine dans l'agroécologie

Tout commence par la terre. En travaillant chaque jour à bannir les engrais chimiques et les pesticides de synthèse, notre objectif est de protéger la biodiversité et de régénérer les sols. Cet engagement s'incarne concrètement à travers nos partenariats durables et notre future ferme pilote de 7 hectares près de Lille.

Bon pour la santé

Une nutrition saine, sans compromis

La qualité nutritionnelle de nos plats est la conséquence directe de nos choix agricoles. En privilégiant des filières d'excellence (comme Bleu-Blanc-Cœur par exemple) et en excluant les produits ultra-transformés, nous assurons un apport optimal. Aujourd'hui, avec 40 % de nos plats classés A ou B au Nutri-Score, nous prouvons que le sain peut devenir la norme.



L'ALLIANCE DU BIO ET DE BLEU-BLANC-CŒUR : COMPRENDRE NOTRE DÉMARCHE

Le Bio : notre repère pour préserver les écosystèmes

Le label Agriculture Biologique (AB) est notre point de départ pour garantir des ingrédients cultivés sans intrants. C'est un choix qui nous permet de soutenir des pratiques agricoles visant à améliorer la fertilité des sols, à restaurer la biodiversité et à respecter les cycles naturels de nos écosystèmes. Cependant, nous avons conscience que le Bio, aussi vertueux soit-il, n'est pas une finalité en soi. S'il protège l'environnement, il ne dit pas tout de la valeur nutritionnelle d'un aliment, ni de l'impact direct sur la santé des animaux.

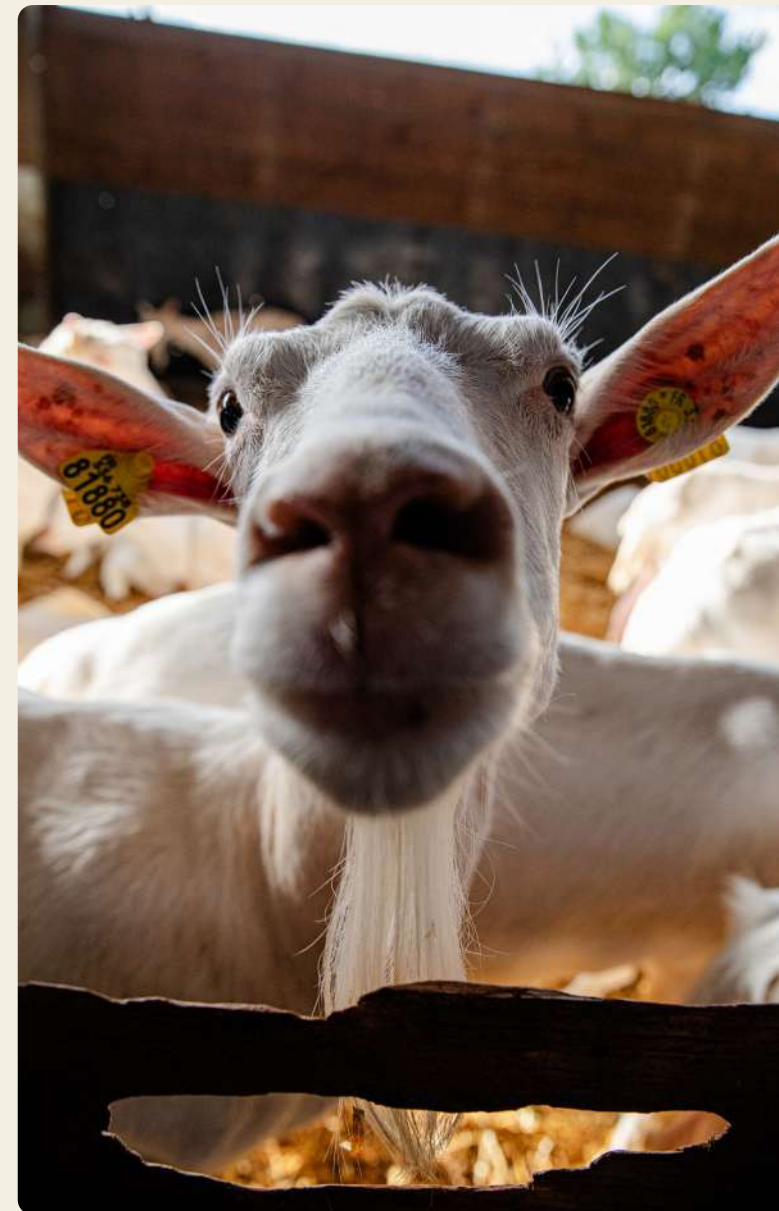
En cherchant à combiner le Bio et Bleu-Blanc-Cœur, notre ambition est de pouvoir vous proposer des ingrédients qui soient à la fois sains, durables et véritablement nourrissants.

Nous n'attendons pas de nos convives qu'ils décodent les labels à notre place : c'est notre travail de faire ces choix et de les expliquer.

Bleu-Blanc-Cœur : un complément nutritionnel et éthique indispensable

C'est pour tenter d'aller plus loin et de combler ces limites que nous avons adhéré à la démarche Bleu-Blanc-Cœur. Cette filière nous permet de renforcer nos partenariats avec des producteurs engagés et d'agir concrètement sur plusieurs leviers :

- **La santé et le bien-être animal** : Les élevages sont nourris de végétaux naturellement riches en Oméga-3, sans aucune utilisation d'huile de palme et en limitant fortement le soja d'importation.
- **L'impact climatique** : Le respect de ces pratiques agroécologiques permet une réduction moyenne de 20 % des émissions de CO2 des produits.
- **Une économie vertueuse** : La démarche s'attache à rémunérer justement les producteurs, ce qui soutient activement nos territoires.



REFECTORY EN BREF

L'IMPACT À L'ÉCHELLE

Cartographie de notre empreinte :
L'artisanat déployé

Notre modèle intégré : Repenser la chaîne
de valeur pour financer la qualité

Les 9 Limites Planétaires : Le bon
sens scientifique au service du vivant

CARTOGRAPHIE DE NOTRE EMPREINTE : L'ARTISANAT DÉPLOYÉ

Ce que nous pouvons faire bouger dépend directement de ce que nous avons construit. Voici notre outil de travail, tel qu'il est aujourd'hui :

23

entrepôts logistiques

Un maillage ultra-local qui nous permet d'être au plus près de nos clients et de nos bassins d'approvisionnement.

+ 300

camions

Notre propre flotte, pour maîtriser l'empreinte et les conditions de travail du fameux «dernier kilomètre».

+ 11 000

entités livrées

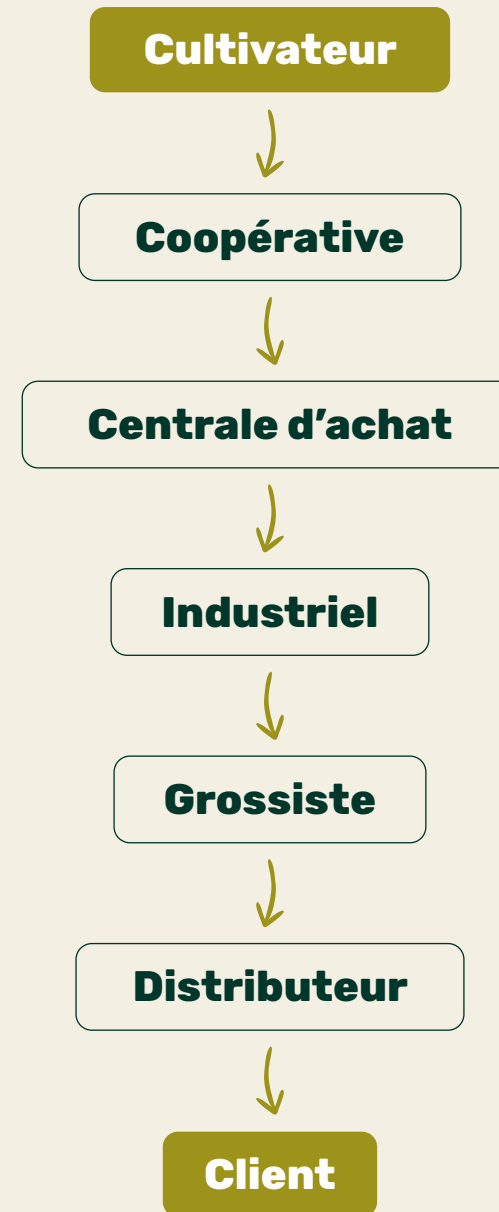
Entreprises, ateliers et administrations où nous passons chaque jour.

Ce ne sont pas que des chiffres de croissance. Ce sont les fondations sur lesquelles nous voulons bâtir notre transition, conscients que l'échelle démultiplie aussi nos impacts négatifs si nous ne sommes pas vigilants.



LE PROBLÈME DU MODÈLE CLASSIQUE : UNE PERTE DE SENS MATHÉMATIQUE

La faille de ce système saute aux yeux : à chaque étape de cette chaîne à rallonge, un intermédiaire prend sa marge. Pour maintenir un prix de vente attractif à la fin de la course, la variable d'ajustement est tristement toujours la même : on écrase le revenu de l'agriculteur et on rogne sur la qualité des ingrédients dans l'assiette.



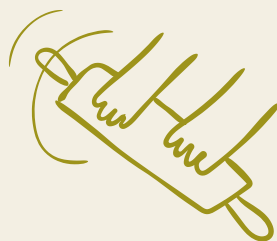
LE VOCATION DE REFECTORY : LE CIRCUIT COURT RENDU POSSIBLE PAR L'ARTISANAT DÉPLOYÉ

Comment arrive-t-on à faire du bon pour le plus grand nombre ? Pas de magie. Nous avons fait le choix radical, mais foncièrement pragmatique, de verticaliser l'intégralité de notre chaîne de valeur, du champ à l'assiette. Notre conviction est de réconcilier la maîtrise du fait-maison avec la puissance du volume. C'est ce que nous appelons l'« artisanat déployé » :



La terre

Nous agissons directement à la source. Nous allons produire dans notre propre ferme de 7 hectares en agroécologie biologique et approvisionnons d'ores et déjà en direct auprès de nos paysans compagnons, sans aucun distributeur.



Les manufactures

Nous cuisinons nous-mêmes dans nos deux manufactures intégrées. Pas d'usine chez nous, mais de vrais cuisiniers qui épluchent, taillent, snackent et façonnent chaque jour de bons petits plats.



La logistique

Nous assurons le dernier kilomètre avec nos propres camions et nos propres équipes, toutes embauchées en CDI. La qualité de service se maîtrise jusqu'à la porte du client.



La technologie

Ne produire que ce qui sera mangé. Notre algorithme prédictif nous permet d'ajuster nos commandes au plus juste. Résultat : un gaspillage final que nous parvenons à limiter fortement aujourd'hui, tout en gardant à l'esprit que cet équilibre requiert une vigilance de tous les jours.



POURQUOI C'EST CRUCIAL ? L'ÉQUATION QUI CHANGE TOUT

Cette verticalisation n'est pas qu'une question de principes, c'est le moteur de notre modèle économique. L'absence d'intermédiaires, associée à l'éradication du gaspillage et à l'optimisation logistique, dégage des économies massives sur l'ensemble de la chaîne.

Ces gains, nous avons choisi de les affecter en priorité à deux postes : le prix payé à nos producteurs et la qualité des ingrédients, plutôt qu'à l'excédent brut d'exploitation. C'est un arbitrage d'actionnaire autant que de dirigeant, et il a un coût : il ralentit notre capacité d'investissement.

LES 9 LIMITES PLANÉTAIRES : LE BON SENS SCIENTIFIQUE AU SERVICE DU VIVANT

La Terre a des limites physiques. La science en a identifié neuf, et le constat est sans appel : aujourd'hui, sept d'entre elles sont déjà dépassées. Face à cette réalité dont le système agro-industriel est l'un des premiers responsables, l'inaction n'est plus une option.

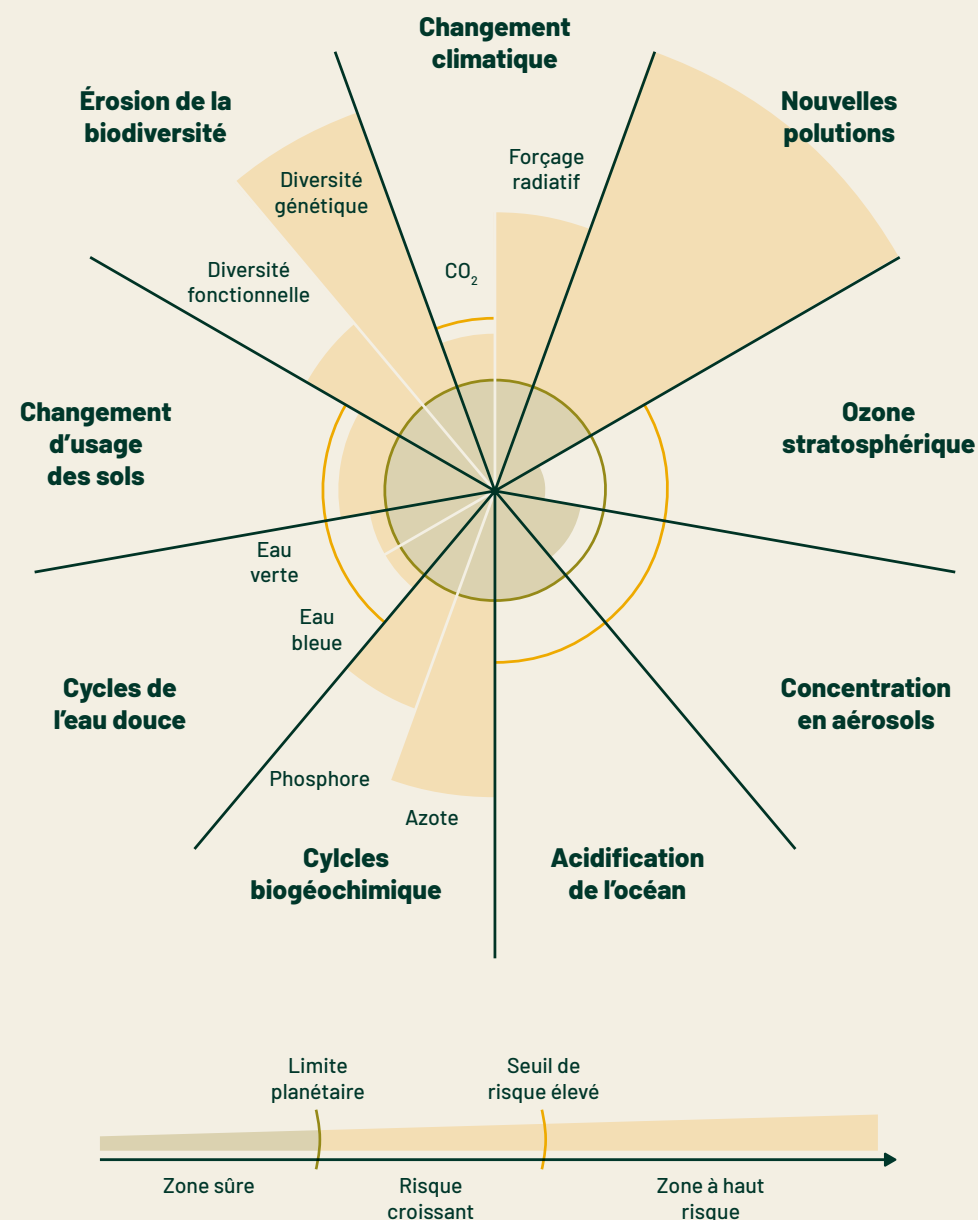
Chez Refectory, on s'engage à accélérer notre transformation économique pour aligner notre modèle d'affaires face à la hauteur des enjeux environnementaux posés par le dépassement de 7 des 9 limites planétaires actuelles.

Pour ce faire, nous avons fait le choix de travailler sur l'ensemble de nos activités : cuisine, logistique, packaging, infrastructures et achats. En cohérence avec notre adhésion à la Convention des Entreprises pour le Climat, nous mettons en œuvre une démarche environnementale exigeante, de mieux en mieux mesurée et alignée avec le Greenhouse Gas Protocol et les critères EcoVadis.

Au cœur de cette transition se trouve un levier d'action prioritaire : notre politique agricole. Pour répondre de manière systémique aux enjeux climatiques, nous misons sur l'Agroécologie Biologique (AEB). Ce modèle agricole à vocation à devenir notre standard d'approvisionnement à grande échelle. Il est pour nous un moyen de consolider la robustesse de notre modèle économique face à un monde de plus en plus fluctuant, tout en matérialisant notre engagement sur les territoires français et européens.

Le défi des décennies à venir est immense :

Comment massifier nos approvisionnements issus de l'agroécologie biologique tout en maintenant un prix abordable pour nos convives ?



L'agroécologie biologique (L'AEB) n'est pas un label, c'est un ensemble de pratiques agricoles. Voici ce qu'elles permettent, limite planétaire par limite planétaire. Ce qui suit décrit le potentiel de ce modèle agricole, mais pas encore l'état de nos approvisionnements, dont nous rendons compte au chapitre 6.1.

Changement climatique

AEB permet à Refectory de s'inscrire dans une trajectoire d'atténuation cohérente :

- végétalisation progressive de la carte avec des protéines végétales et des protéines animales de haute qualité nutritionnelle et gustative
- réduction des émissions par la suppression des intrants de synthèse (engrais azotés, pesticides).
- capter de manière pérenne du carbone dans les sols grâce, entre autres, à l'agriculture biologique de conservation (ABC), l'agroforesterie, les systèmes de pâturages tournants.

AEB est une stratégie d'adaptation au changement climatique robuste puisque l'ensemble des pratiques de l'agroécologie peuvent être considérées comme des solutions d'adaptation fondées sur la Nature (SafN) qui créent un maximum de co-bénéfices sociaux, environnementaux et économiques.

L'AEB participe à construire une société plus robuste et capable de faire face aux fluctuations climatiques et sociales actuelles.

Érosion de la Biodiversité

- Zéro pesticide de synthèse afin de permettre une meilleure protection des insectes pollinisateurs, oiseaux, sols vivants et santé humaine préservée.
- Diversité culturale, rotation longue, préservation des habitats naturels (haies, mares, bandes fleuries).
- Quasi abandon des monocultures et du désherbage chimique.

Utilisation de l'eau douce

- Moins d'irrigation grâce à des cultures adaptées, des couverts végétaux, du paillage.
- Sols riches en matière organique = meilleure rétention d'eau.
- Moins de stress hydrique grâce à la biodiversité cultivée.
- AEB préserver les ressources en eau bleue et augmente celle en eau verte

Pollution chimique (nouvelles entités)

- Exclusion des pesticides, néonicotinoïdes, herbicides, fongicides de synthèse.
- Réduction du plastique dans les pratiques agricoles (films, ficelles).
- Protection de la santé humaine (agriculteurs, riverains, consommateurs).
- En conclusion : des sols, des nappes, et des corps moins contaminés.





Perturbation des cycles de l'azote et du phosphore

- Zéro engrais azotés de synthèse, cause majeure de la pollution de l'air (N_2O) et de l'eau (nitrates).
- Fertilisation organique raisonnée (compost, fumier, légumineuses).
- Boucles locales de nutriments (recyclage des déchets organiques).

Changements d'affectation des sols

- Valorisation des productions locales et saisonnières et des élevages bovins élevés exclusivement à l'herbe : zéro déforestation importée.
- Lutte contre l'extension des monocultures (ex : soja, maïs, palmier à huile).

Aérosols dans l'atmosphère

- Réduction de l'ammoniac (NH_3) via l'élevage extensif et la gestion organique des effluents.
- Moins de combustion de carburants fossiles et d'engrais azotés = moins de particules secondaires.
- Moins d'émissions liées à la transformation et au transport (filères courtes).
- Appauvrissement de la couche d'ozone
- Aucun usage de produits chimiques appauvrissant l'ozone (ex : certains solvants agricoles, halons).
- Systèmes agricoles faibles en émissions indirectes (moins de combustion, de réfrigérants).

Acidification des océans

- Réduction des émissions de CO_2 (cf. limite 1), principal moteur de l'acidification.
- Moins de lixiviation d'azote vers les cours d'eau et les mers (zones mortes, eutrophisation).
- Contribution au ralentissement des impacts sur les écosystèmes marins via un modèle bas carbone

Ces pratiques sont la raison pour laquelle nous voulons faire de l'agroécologie biologique notre standard d'approvisionnement. Nous n'y sommes pas. C'est le chantier des dix prochaines années.



Nous façonnons concrètement nos terroirs en
soutenant une agriculture logique et pragmatique,
capable de régénérer à la fois la santé de
l'homme et celle de la planète.

PILIER TERRE

CULTIVER & PRÉSERVER

Reprendre la main sur
l'agriculture : Nos agriculteurs-
entrepreneurs

Matérialiser notre démarche dans l'assiette :
La justesse de nos recettes

La lutte contre le gaspillage :
Le devoir de ne pas gaspiller

Retrouver du bon sens
dans l'emballage

Bien nourrir commence dans les champs.

Pour tenir notre promesse d'accessibilité, il ne suffisait pas d'acheter mieux : il fallait nous rapprocher de l'amont agricole, et parfois y entrer nous-mêmes. Ce chapitre décrit où nous en sommes de ce mouvement : quelques filières reconstruites, une ferme en projet, et l'essentiel de nos volumes encore approvisionné de manière conventionnelle.

UNE LOGIQUE ÉCONOMIQUE : ÉLIMINER LES MARGES INUTILES

Dans le système agroalimentaire traditionnel, la distance entre la terre et l'assiette est de plus en plus déconnectée de la réalité, rallongée par un empilement d'intermédiaires : logisticiens, transformateurs industriels, centrales d'achats et grandes surfaces. À chaque étape, un intermédiaire prend sa marge, ce qui gonfle artificiellement le coût final. Pour maintenir un prix attractif en rayon, la variable d'ajustement est tristement toujours la même : on écrase le revenu de l'agriculteur.

Chez Refectory, nous souhaitons proposer une alternative à ce schéma destructeur de valeur. **Notre démarche d'artisanat déployé consiste à sauter ces barrières en travaillant en direct avec des producteurs qui refusent d'être de simples rouages passifs du système.** Nous avons choisi de nous engager aux côtés d'agriculteurs-entrepreneurs : des hommes et des femmes qui reprennent en main leur exploitation, intègrent eux-mêmes la transformation de leurs produits bruts et maîtrisent ainsi toute la valeur de leur travail.



DES ILLUSTRATIONS CONCRÈTES DE NOTRE AVANCÉE

Pour passer des principes aux actes, notre modèle d'artisanat déployé s'appuie sur des exemples très concrets de filières reconstruites à la racine :

La filière laitière De Nous à Vous

Ce réseau local regroupe des fermes indépendantes situées dans l'ouest de la France, à l'image de celle de Vincent BIZON qui pratique un élevage extensif basé sur des pâturages tournants. Plutôt que de vendre leur lait brut à de grands groupes industriels sans aucune maîtrise des prix, ces producteurs appliquent une logique de bon sens : ils transforment eux-mêmes leur matière première directement à la ferme. Ce circuit court absolu nous permet de mettre à notre carte des yaourts bio fermiers d'une qualité authentique, à un prix identique à celui d'un yaourt industriel conventionnel.

La filière laitière avec Invitation à la Ferme

Un modèle de circuit court et de gouvernance partagée

Ce réseau d'éleveurs biologiques indépendants transforme son lait directement sur l'exploitation, avec une promesse : chaque yaourt est distribué dans un rayon maximal de 80 kilomètres autour de son lieu de production. Aujourd'hui, cette démarche représente **50 % de nos ventes de yaourts**, ce qui nous montre qu'il est possible d'essayer de concilier nos volumes avec une véritable exigence d'approvisionnement.

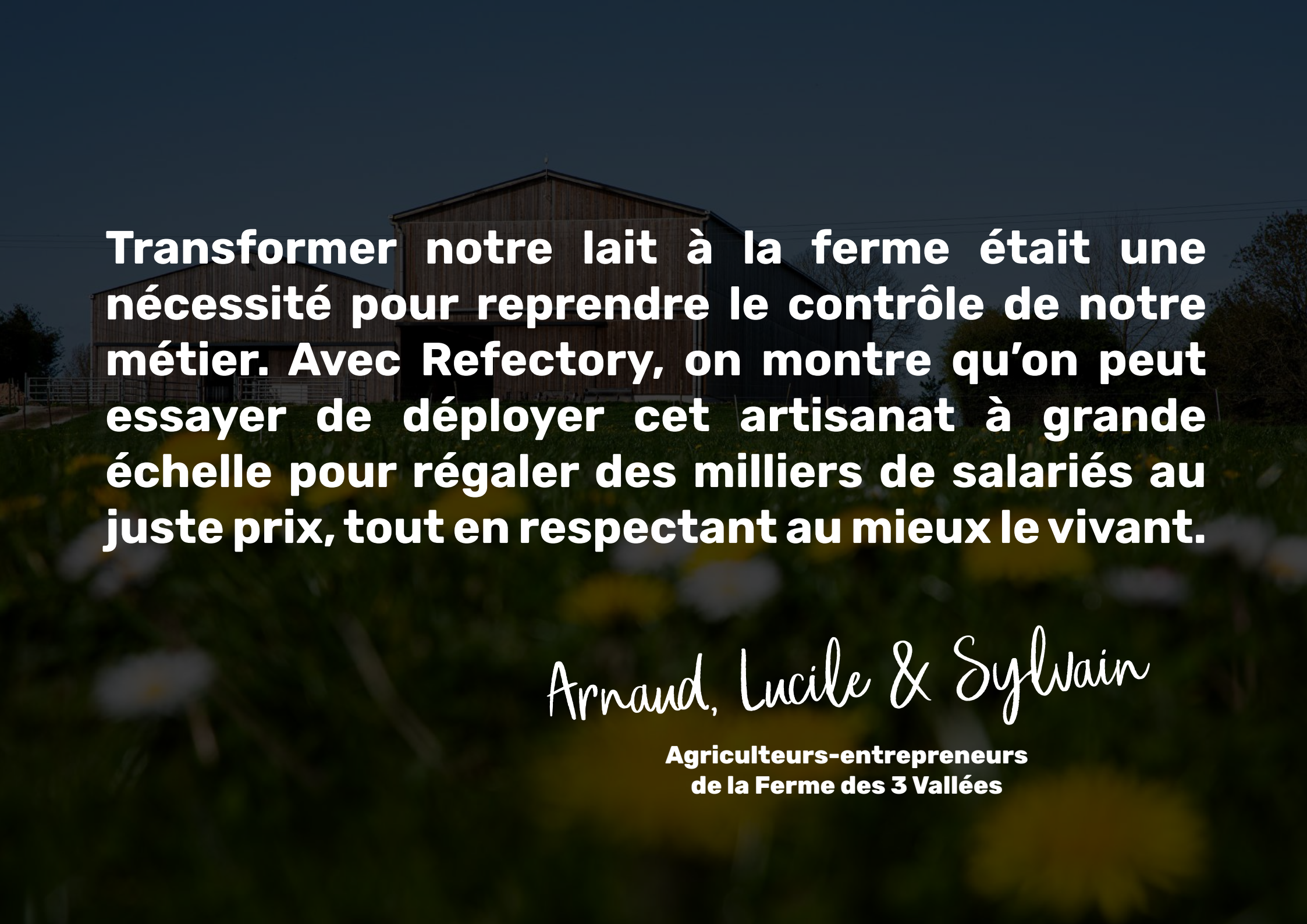
Ce collectif, qui regroupe une quarantaine de fermes en France, se distingue avant tout par sa gouvernance : les éleveurs sont les propres actionnaires du réseau. En fixant eux-mêmes le prix d'achat de leur lait pour la transformation, ils s'assurent une rémunération juste, à l'abri des pressions habituelles de l'industrie agroalimentaire. Acheter en direct dans cette boucle ultra-locale, sans intermédiaire, nous aide à soutenir notre équation : un bon repas, bien livré, au juste prix.

Cette démarche nous sert aujourd'hui de boussole. Notre ambition est d'œuvrer pour dupliquer, étape par étape, ce niveau d'exigence, de transparence et de juste rémunération à l'ensemble de nos filières d'approvisionnement. Nous avons pleinement conscience que transposer ce modèle d'achat direct à tous nos ingrédients représente un défi logistique et économique de taille, qui demandera du temps et des ajustements profonds. Néanmoins, c'est le chantier sur lequel nos équipes s'investissent au quotidien, convaincues que c'est la trajectoire à suivre pour pérenniser notre modèle.

L'exemple concret de la Ferme des 3 Vallées

Pour ancrer cette démarche dans le réel, nous nous appuyons sur des partenaires comme Arnaud, Lucile et Sylvain, dans le Ternois (Pas-de-Calais). Ils ont fait le choix de poursuivre l'héritage biologique de leur ferme familiale en y intégrant un atelier de production. Avec 4 500 litres de lait produits chaque jour, ils transforment environ 200 000 litres par an sur place. S'approvisionner auprès de telles fermes nous aide à structurer une chaîne plus transparente. C'est un équilibre que nous nous efforçons de maintenir jour après jour, pour relier directement la juste rémunération de la terre au juste prix de la pause-déjeuner.

**C'est une équité concrète et mesurable
qui relie directement la juste rémunération
de la terre au juste prix de la pause-déjeuner.**



Transformer notre lait à la ferme était une nécessité pour reprendre le contrôle de notre métier. Avec Refectory, on montre qu'on peut essayer de déployer cet artisanat à grande échelle pour régaler des milliers de salariés au juste prix, tout en respectant au mieux le vivant.

Arnaud, Lucile & Sylvain

**Agriculteurs-entrepreneurs
de la Ferme des 3 Vallées**



Tout le travail mené dans les champs n'a d'impact que s'il se traduit par une cohérence dans l'assiette. Pour nourrir un grand nombre de personnes tout en respectant les limites planétaires, nous apprenons à revoir la place de chaque ingrédient.

VÉGÉTALISER AVEC GOURMANDISE : LA FIN DE LA PUNITION

C'est une réalité mathématique : pour réduire drastiquement notre empreinte carbone, nous devons faire évoluer nos habitudes. Notre objectif est clair : atteindre 50 % de recettes végétariennes à la carte d'ici 2027, contre 35 % aujourd'hui.

Mais soyons pragmatiques : la culpabilisation ou le plat « sans viande » fade n'embarque personne. Pour que le végétarien devienne un réflexe, il faut qu'il soit désirable. C'est tout l'enjeu de notre démarche d'artisanat déployé : nous avons forgé notre « Griffe Culinaire » : inventer une cuisine végétarienne bistronomique, réjouissante.

Le secret de nos chefs ?

Cet objectif demande un véritable apprentissage technique. Le travail d'orfèvre sur les jus de légumes corsés et les sauces. Chez nous, la sauce n'est pas un cache-misère, c'est le lien. C'est elle qui apporte la profondeur, la gourmandise et la mâche, transformant un légume brut en un véritable plat travaillé, capable de remplacer la protéine animale au centre de notre imaginaire culinaire.

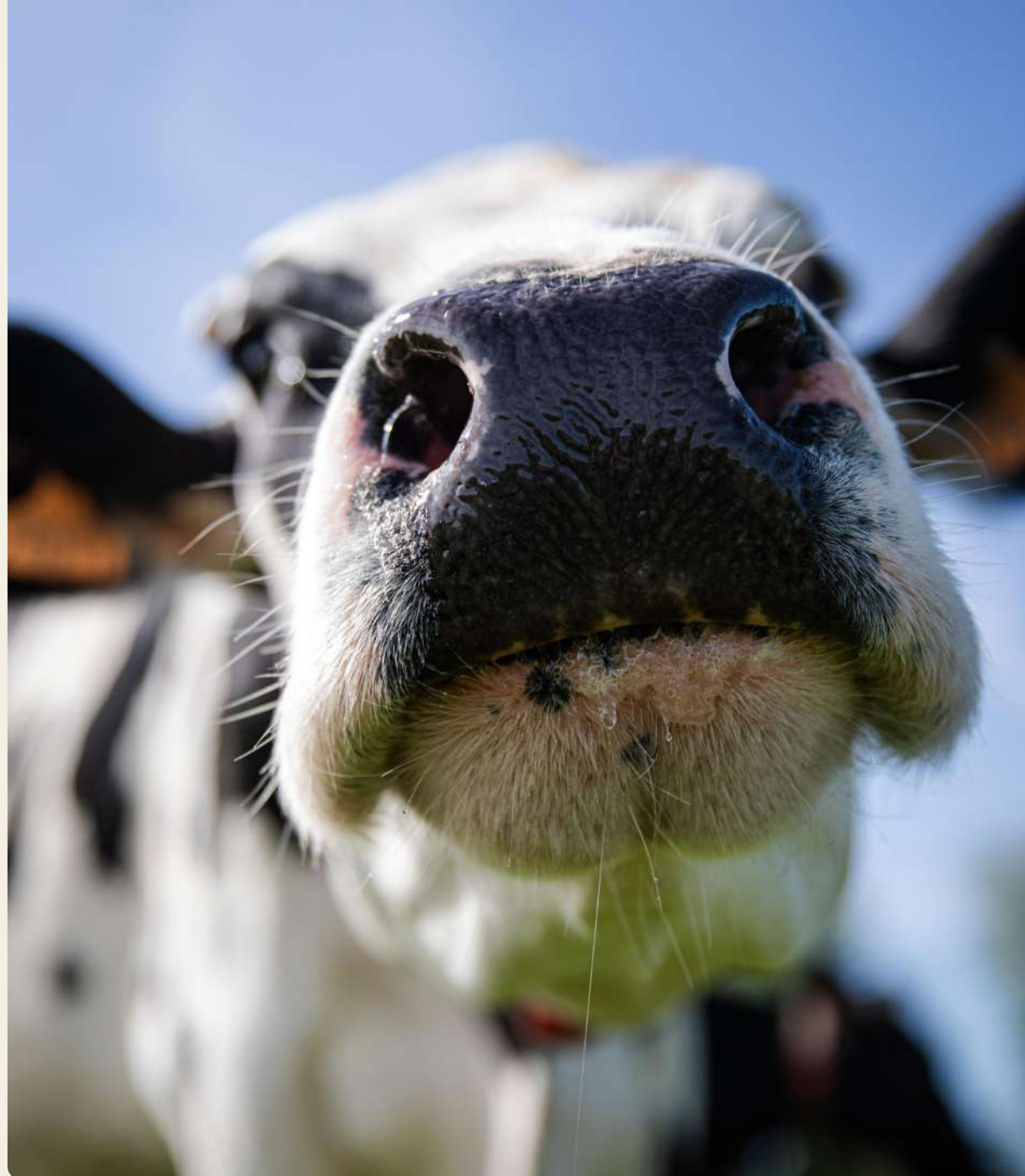
REPENSER LA PLACE DU CARNÉ : UNE NÉCESSITÉ POUR LE VIVANT

Végétaliser ne veut pas dire rayer la viande de la carte. L'animal a un rôle fondamental dans l'écosystème naturel : sans élevage, il n'y a ni fertilisation organique des sols ni entretien des prairies. Nous avons la conviction absolue que l'agriculture de demain ne pourra pas se passer du carné, à condition de le remettre à sa juste place : en manger moins, mais infiniment mieux.

Vincent, exploitant de la ferme de La Bazinière (en Deux-Sèvres) :

« L'élevage extensif n'est pas l'ennemi du climat, c'est un allié de la terre. Il faut comprendre que la polyculture-élevage est un cercle vertueux indispensable. Les animaux entretiennent les paysages, nourrissent les sols et font vivre nos territoires ruraux. »

Matérialiser nos engagements, c'est trouver ce point d'équilibre complexe : un artisanat culinaire de haut vol qui célèbre le végétal, tout en valorisant le travail d'éleveurs engagés dans le respect du vivant.



ANTICIPER PLUTÔT QUE JETER

Jeter de la nourriture est un non-sens absolu, un constat d'échec tant sur le plan économique, humain qu'écologique. Chez Refectory, nous considérons que la lutte contre le gâchis est un enjeu central de notre responsabilité : **nous avons le devoir de ne pas gaspiller** ce que la terre et les producteurs ont pris le temps de façonner.

Pour honorer ce devoir, il est nécessaire d'agir à la racine, bien avant que le plat ne soit proposé. C'est ici que notre démarche d'artisanat déployé s'appuie sur la précision technologique. Grâce à notre algorithme de prévision avancé (algorithme prédictif), nous analysons minutieusement et en continu les habitudes de consommation spécifiques par région et par type de plat. Cette maîtrise des données nous permet de commander nos matières premières avec deux semaines d'avance et de cuisiner au plus juste dans nos ateliers, en flux tendu. Grâce à cette gestion millimétrée, **notre taux d'invendus après la distribution auprès de nos clients s'élève à 3 %.**

Grâce à ce couplage unique entre modèle prédictif et redistribution solidaire, notre taux de gaspillage final net s'établit à **moins de 1 %**, là où la moyenne du marché de la restauration collective est habituellement autour de 10 % de perte. Cette démarche se traduit dans notre bilan carbone réalisé avec Carbon Maps : le traitement de l'ensemble de nos déchets directs **ne représente aujourd'hui plus qu'1 % de notre empreinte totale.**

C'est la démonstration par les faits qu'en appliquant des méthodes logiques et responsables, le zéro gaspillage net est à notre portée.

Chaque repas jeté reste une perte, et maintenir ce niveau de gaspillage est un défi qui exige une vigilance constante à chaque service.

LA BOUCLE VERTUEUSE DE LA REDISTRIBUTION

Pour les quelques plats non consommés, le pragmatisme et la solidarité prennent immédiatement le relais. Nous refusons qu'un plat cuisiné avec soin par nos brigades finisse sa course dans une décharge. Nous avons donc mis en place une double approche de revalorisation en nouant des partenariats de redistribution nationaux, notamment avec **Too Good To Go**, ainsi qu'avec des associations caritatives locales associées à chacun de nos hubs logistiques.

Sur les douze derniers mois, cette démarche nous a permis de sauver **25 561 paniers-repas** et d'éviter l'émission de **69 tonnes de CO₂**. À l'échelle de notre empreinte totale (12 105 tonnes), c'est marginal. Mais chaque repas jeté reste une perte, et c'est le poste sur lequel un geste quotidien a un effet immédiat.

3%
d'invendus

- de 1%
de gaspillage
alimentaire

1%
de notre
empreinte globale

concerne le traitement
de nos déchets directs

69,01
tonnes de CO₂
évitées

grâce à notre partenariat
avec Too Good to Go

Dans notre métier, l'emballage est le nerf de la guerre. C'est aussi une source d'impact direct : aujourd'hui, nos emballages individuels représentent environ 6 % de notre empreinte carbone totale. Face à ce constat, nous nous interdisons de cacher les chiffres sous le tapis ou de céder aux fausses bonnes idées du "greenwashing" (comme la pulpe de canne, qui finit souvent incinérée ou enfouie). Nous assumons une transition pragmatique, étape par étape, pour protéger la qualité de notre cuisine tout en réduisant l'impact de nos emballages.

LE POINT D'ÉTAPE ACTUEL : LE CHOIX ASSUMÉ DE L'ALUMINIUM COMME SOLUTION DE TRANSITION

Pour conditionner nos plats, nous avons fait le choix de la barquette en aluminium thermoscellée. Ce choix, souvent à contre-courant du marché, nous semble pourtant être le plus logique à court terme. L'aluminium offre une inertie thermique parfaite et empêche toute migration de matière vers les aliments. Surtout, c'est un matériau qui se recycle à l'infini au sein de filières françaises matures et performantes.

En 2023, 35 % de nos barquettes étaient déjà fabriquées à partir d'aluminium recyclé. En portant ce taux à 60 % dans un premier temps, nous réduisons mécaniquement de 45 % nos émissions carbone liées à ce poste. C'est une démarche rationnelle, mais nous savons qu'il faut aller plus loin.



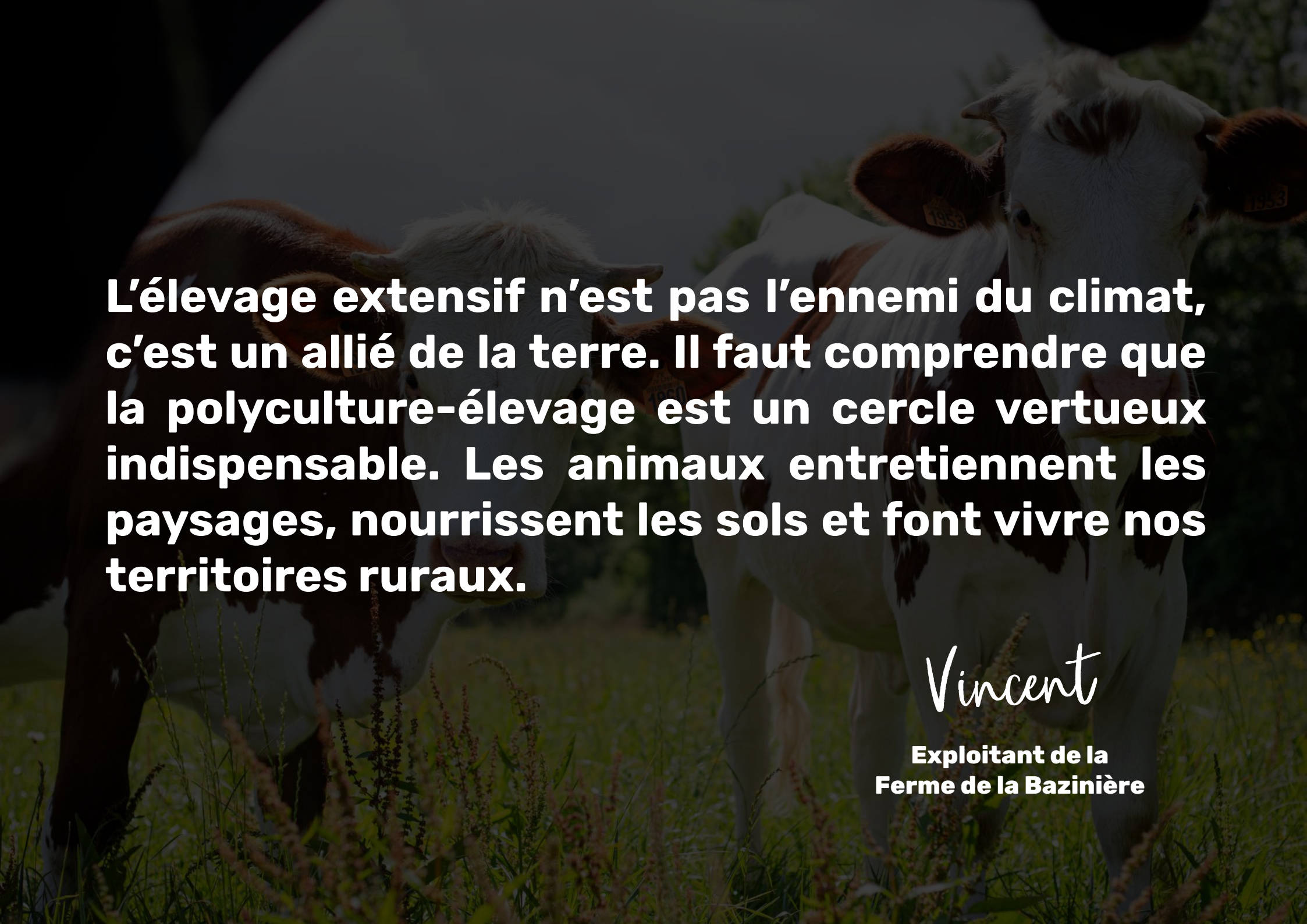
L'INNOVATION DE DEMAIN : RENDRE NOS EMBALLAGES À LA TERRE

Notre ambition est de fermer la boucle de la matière. Nous ne voulons plus seulement recycler, nous voulons régénérer. C'est pourquoi nous investissons massivement dans la recherche pour créer un emballage qui n'existe pas encore sur le marché : une barquette 100 % compostable.

Cette barquette relève un défi technologique majeur : elle sera la première à être totalement compostable tout en étant compatible avec notre technique de mise sous atmosphère contrôlée, indispensable pour préserver la fraîcheur et le goût de nos recettes sans conservateurs.

Notre engagement est de passer à 100 % de barquettes compostables fin 2027. Ce n'est plus seulement une gestion de déchets, c'est un véritable acte de régénération agronomique : le compost généré par ces futurs emballages et nos résidus alimentaires aura vocation à retourner directement dans nos champs ou dans ceux de nos agriculteurs partenaires pour nourrir les sols.

De l'assiette à la terre, l'artisanat déployé s'illustre ici dans notre capacité à transformer un défi industriel en un fertilisant naturel.



L'élevage extensif n'est pas l'ennemi du climat, c'est un allié de la terre. Il faut comprendre que la polyculture-élevage est un cercle vertueux indispensable. Les animaux entretiennent les paysages, nourrissent les sols et font vivre nos territoires ruraux.

Vincent

**Exploitant de la
Ferme de la Bazinière**

PILIER HUMAIN

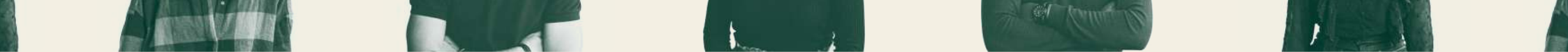
INCLURE & ACCOMPAGNER

Notre vision sociale :
L'humain au cœur du réacteur

Nos livreurs et équipes
opérationnelles au cœur du modèle

Inclusion et handicap :
L'action sociale par le bon sens

Santé et nutrition : Un
apprentissage continu de l'assiette



Chez Refectory, notre conviction est simple : aucune performance économique ni transition écologique n'est pérenne si elle se construit au détriment des individus. De même que le bien-manger prend racine dans la santé de nos sols vivants, il est façonné, transporté et partagé par des femmes et des hommes qui méritent d'être pleinement reconnus, écoutés et protégés.

C'est ici que notre démarche prend toute sa dimension sociale. Elle ne se limite pas à la justesse du geste technique en cuisine ; elle s'applique à la construction d'un modèle d'entreprise profondément juste, terre à terre et bienveillant. Qu'il s'agisse de nos équipes logistiques sur le terrain, de nos partenaires du secteur adapté ou de nos convives au bureau, prendre soin des corps et des trajectoires de vie n'est pas une option négociable.

**C'est remettre la dignité,
la sécurité et la justice
sociale au cœur de notre
réalité quotidienne, avec
la plus grande sincérité.**



NOTRE VISION SOCIALE : L'HUMAIN AU CŒUR DU RÉACTEUR

Chez Refectory, notre promesse employeur repose sur une idée simple : on ne transforme pas la restauration d'entreprise tout seul. Travailler chez nous, c'est avoir un impact concret pour changer la façon de bien manger, mais c'est aussi grandir en même temps que le projet.

Notre vision sociale est une traduction directe de notre culture : elle consiste à miser sur la force du collectif, la confiance immédiate et l'envie de se réinventer chaque jour.

Rapprocher de l'emploi et redonner la confiance

Nous croyons que le travail doit être un levier d'émancipation, c'est pourquoi 100% de nos livreurs sont en CDI. Chez Refectory, la confiance est la base de tout : chaque personne a sa place dès le départ, et nous jugeons sur l'engagement et les résultats, pas sur les apparences.

En offrant un cadre de travail qui allie autonomie, liberté et droit à l'erreur avec bienveillance et entraide, nous permettons à des profils d'horizons très divers de renouer avec l'emploi. La franchise et la transparence qui rythment nos échanges créent un environnement sécurisant où chacun est encouragé à retrouver confiance en ses capacités.

Faire grandir par l'audace

Nous sommes convaincus que l'on progresse à chaque étape. Si une fiche de poste ne couvre pas tout ce que le collaborateur peut apporter, c'est justement là que ça devient intéressant.

Faire grandir nos équipes, c'est leur offrir un terrain de jeu où la prise d'initiative est encouragée, où elle a un impact réel. Portés par notre valeur « Face Nord », nous n'avons pas peur d'affronter les difficultés pour créer de la robustesse et permettre à chacun de se réinventer en permanence.

La force inébranlable du collectif

Notre valeur « En Équipe » résume notre état d'esprit : « tout seul, aussi bon que tu sois, tu ne gagneras jamais rien. » Concrètement, cela veut dire que nous jugeons les résultats collectifs avant les performances individuelles, et que l'accueil d'un nouvel arrivant est la responsabilité de son équipe, pas des ressources humaines. ».

NOS ENGAGEMENTS POUR DEMAIN : ALLER ENCORE PLUS LOIN

Trois chantiers sociaux sont devant nous, et nous les ouvrons en sachant que nous partons de loin :

L'inclusion

Aller plus loin dans notre capacité à accueillir la diversité, en faisant de Refectory un tremplin professionnel encore plus puissant pour ceux qui sont éloignés de l'emploi.

La cause féministe

S'engager activement et concrètement pour l'égalité des chances, la parité et la protection des droits des femmes au sein de notre entreprise comme dans notre écosystème.

L'engagement écologique sur le terrain

Parce que l'action vaut plus que les mots, nous offrirons à terme à chaque employé **1 jour par an sur son temps de travail** dédié exclusivement à des actions écologiques de terrain. Un moyen direct de lier notre vitalité interne à notre combat pour le vivant.





NOS LIVREURS ET ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES AU CŒUR DU MODÈLE

La maîtrise logistique : reprendre le volant

Dans un secteur aujourd'hui dominé par l'ubérisation, la sous-traitance en cascade et l'auto-entrepreneuriat, nous avons fait un choix d'artisanat déployé : nous possédons et maîtrisons notre propre système logistique. Déléguer le fameux « dernier kilomètre », c'est déléguer l'instant crucial où notre cuisine arrive entre les mains de nos convives. Notre exigence ne s'arrête pas aux portes de nos ateliers : nous avons donc fait le choix de ne pas confier ce maillon à un modèle de livraison précaire.

La fin de la précarité du « dernier kilomètre »

Chez Refectory, notre engagement social se prouve par des faits : 100 % de nos préparateurs-livreurs sont embauchés en CDI.

Nous regardons notre réalité avec humilité. Les pics d'activité liés à la restauration obligent souvent à des contrats à temps partiel, ce qui génère mécaniquement un certain turn-over. Mais nous refusons la fatalité de la précarité. Chaque jour, nous nous attelons à réinventer notre modèle, à diversifier nos services et à densifier nos itinéraires dans un but précis : transformer ces temps partiels en véritables emplois à temps plein, pour offrir une stabilité financière totale à ceux qui le souhaitent.

Sécurité, formation et l'ascenseur interne

Pour nous, le terrain est la meilleure école. Prendre soin de nos équipes passe par des règles de sécurité strictes, une formation rigoureuse et une vraie culture de la transmission. Nous donnons la clé à ceux qui ont l'envie : aujourd'hui, 100 % de nos coordinateurs et 80 % de nos managers sont directement issus de la promotion interne.

L'HUMAIN AVANT L'ALGORITHME : LE QUOTIDIEN D'ENGUERRAND

Au-delà des chiffres, la logistique chez Refectory a un visage. Celui d'Enguerrand, par exemple, préparateur-livreur chez nous depuis 8 ans. Ce qu'il recherchait dans ce métier ? La liberté, le mouvement, et la capacité d'organiser ses journées à sa façon. Il voulait pouvoir rester actif tout en vivant pleinement ses journées et surtout, être auprès de ses enfants, parce que « le temps passe trop vite ».

Chaque matin, après les avoir déposés à l'école, il arrive dans nos locaux et prépare chacun des sacs de livraison avec une minutie d'artisan pour s'assurer qu'il n'y ait aucune erreur. À 10h30, le café avalé, Enguerrand enfle sa veste, attrape sa feuille de route et lance sa tournée avec son enthousiasme légendaire.

« J'aime bien voir les gens contents. Quand je livre, c'est toujours un bon moment pour eux, avec un temps d'échanges et des sourires. C'est ça qui me plaît. »





LE STPA : UN CHOIX D'UTILITÉ COLLECTIVE

Pour une entreprise comme Refectory, intégrer le Secteur du Travail Protégé et Adapté (STPA) ne relève pas d'une simple obligation réglementaire, mais d'une logique évidente d'utilité collective et de pur bon sens. Si notre modèle de restauration repose sur l'ancrage territorial et la solidarité, il est naturel que notre activité soutienne directement les structures inclusives de nos régions.

C'est le cœur de notre approche : collaborer avec des partenaires de l'économie sociale et solidaire pour des maillons essentiels de notre chaîne de valeur. En travaillant main dans la main avec la SAS SCOP et plusieurs Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT), et plus particulièrement l'ESAT Jemmapes-Lamartine, nous externalisons des tâches quotidiennes qui exigent une rigueur et un soin particuliers :

- **La gestion logistique et l'approvisionnement** de l'ensemble de nos conditionnements et packagings à l'échelle nationale.
- **L'étiquetage précis** de toutes nos barquettes de plats cuisinés.
- **La gestion de nos goodies et attentions clients** comme nos mugs, totebags ou chocolats.

« Ce partenariat est la preuve que l'inclusion n'est pas une simple bonne action, mais un choix pragmatique où l'exigence logistique avance au même rythme que la justice sociale. »

Céline Camerlynck

Directrice de l'ESAT-SAPAH Jemmapes Lamartine

OUVRIR LES PORTES ET REDONNER CONFIANCE : GEIQ ET SQUAD EMPLOI

Bien nourrir la société implique d'agir comme un tremplin pour les nouvelles générations et pour les personnes faisant face à des barrières à l'embauche. Fidèles à notre promesse employeur, nous misons sur la force du collectif et la confiance immédiate pour révéler les potentiels et faire grandir chacun.

Pour matérialiser cette vision sociale, nous nous appuyons sur des partenariats et des dispositifs concrets de mentorat et d'insertion professionnelle:

Le partenariat avec le GEIQ Handicap

Pour structurer et développer le recrutement de travailleurs en situation de handicap, quel que soit le type de contrat (apprentissage, CDD, CDI). Notre ambition pour demain est d'augmenter de 50 % notre taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap d'ici fin 2027, un objectif soutenu par la formation et la sensibilisation de 100 % de nos managers à leur accueil.

Le mentorat avec Squad Emploi

Un dispositif d'accompagnement et de réseau dédié aux jeunes diplômés afin de les parrainer et de briser l'isolement lors de leur insertion professionnelle.

Ces partenariats fonctionnent, et ils tiennent parce qu'ils reposent sur un besoin réel de notre chaîne logistique, pas sur une ligne de budget mécénat. C'est la seule raison pour laquelle nous pensons pouvoir les élargir.

SANTÉ ET NUTRITION : UN APPRENTISSAGE CONTINU DE L'ASSIETTE

Il serait totalement absurde de prendre soin de la terre si c'était pour négliger la santé de ceux qui s'en nourrissent. Chez Refectory, nous considérons que la qualité nutritionnelle de nos repas n'est pas une option marketing, c'est le prolongement logique et direct de notre démarche. Cuisiner de vrais plats avec sincérité, c'est avant tout refuser les raccourcis toxiques de l'industrie agroalimentaire.

Le « Black List » : savoir dire non

La priorité, c'est d'avoir le courage de retirer de nos cuisines ce qui détruit notre santé ou notre écosystème. Nous avons donc dressé une «Black List» stricte et assumée. Nous avons totalement banni l'huile de palme et les produits ultra-transformés prêts à l'emploi, car une cuisine honnête n'a pas besoin d'artifices chimiques. Nous avons également pris la décision de réduire drastiquement l'utilisation d'ingrédients dont l'empreinte environnementale ou hydrique est un non-sens, à l'image de l'avocat ou du saumon. Enfin, nous refusons les fausses «alternatives végétales» industrielles: dans nos ateliers, nos cuisiniers travaillent de véritables produits bruts.

La preuve par les faits : nutrition et transparence totale

Nous refusons de nous cacher derrière des étiquettes illisibles. La transparence totale est pour nous un devoir envers nos convives. Sur notre application et notre site, chaque utilisateur a accès au détail clinique de ce qu'il mange : composition exacte, grammage, valeurs nutritionnelles et mise en évidence claire des allergènes.

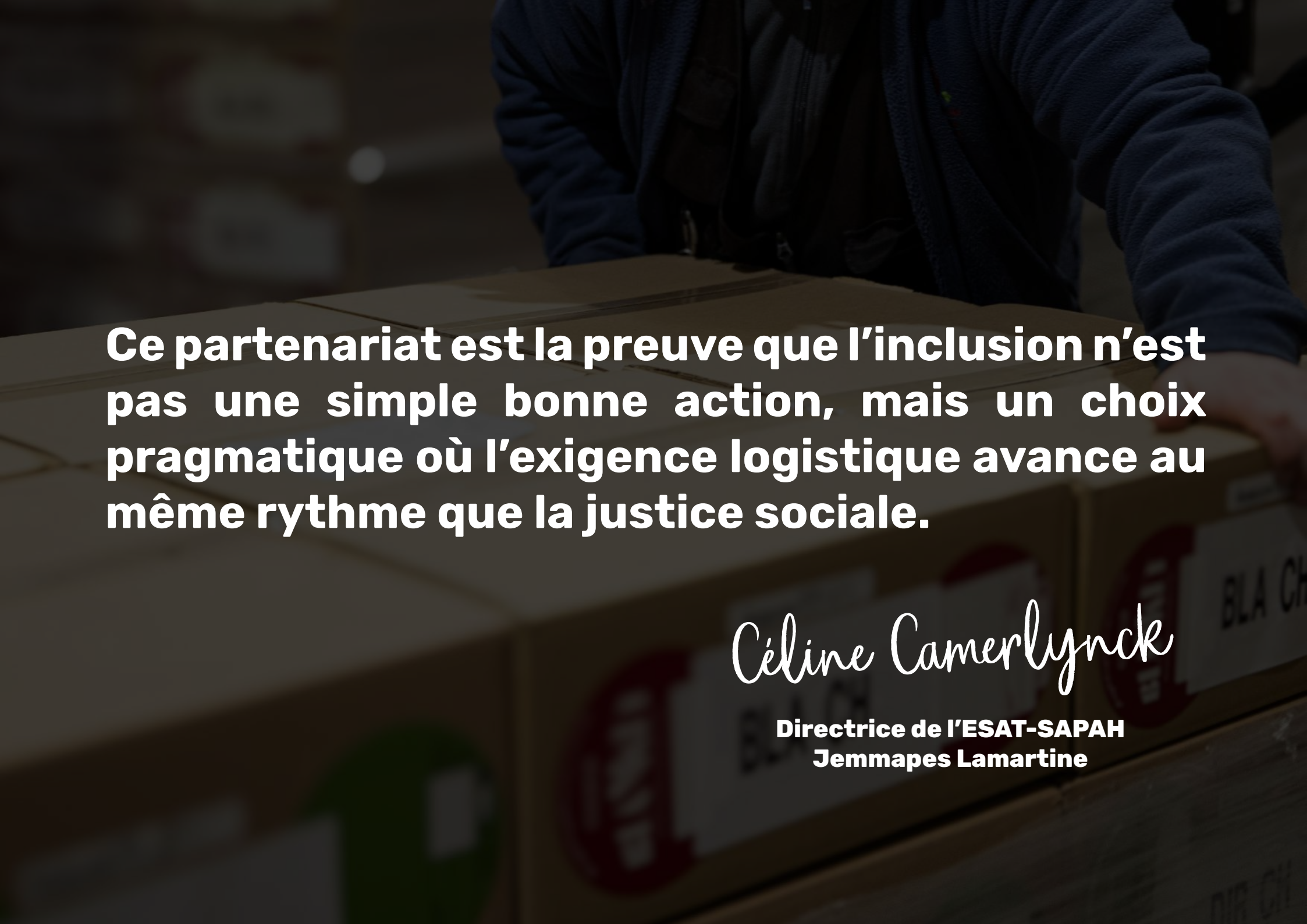
L'impact de cette exigence est mesurable : aujourd'hui, 38 % de nos plats sont classés A ou B au Nutri-Score. C'est la preuve implacable qu'en remettant le produit brut et le savoir-faire culinaire au centre de l'équation, nous pouvons offrir au plus grand nombre une alimentation saine, lisible et profondément réjouissante.

Désenclaver les assiettes : la démocratisation du bien-manger pour tous

Le droit de bien se nourrir ne devrait être ni un luxe réservé aux seuls hyper-centres des grandes métropoles, ni un privilège de classe. Dans les zones d'activités périphériques, les parcs industriels et les territoires périurbains excentrés où travaillent chaque jour des milliers d'ouvriers, d'employés et de techniciens, la pause-déjeuner s'apparente trop souvent à un désert culinaire. Faute d'infrastructures de restauration collective ou de commerces de proximité abordables, le choix du midi se résume presque toujours à un triste arbitrage par défaut entre les enseignes de restauration rapide, la malbouffe industrielle ou les plats ultra-transformés des grandes surfaces. C'est une exclusion à la fois géographique et sociale qui sacrifie quotidiennement la santé et le budget des travailleurs de terrain.

Chez Refectory, nous refusons cette fatalité qui segmente la société face à son assiette. Grâce à notre démarche d'artisanat déployé et à la puissance de notre propre réseau logistique, nous portons une ambition de justice sociale : mettre la qualité culinaire à la portée de toutes les bourses et de toutes les catégories socioprofessionnelles, en brisant les barrières de l'isolement territorial.

Notre rôle dépasse la simple distribution. En proposant chaque jour, directement sur le lieu de travail et pour moins de dix euros, des repas cuisinés à partir de produits bruts, nous rendons possible un choix qui, dans beaucoup de ces zones, n'existait pas. Bien nourrir chaque collaborateur, de l'atelier logistique aux bureaux de direction, c'est préserver la santé de tous et réinstaller la dignité d'un vrai repas frais au milieu de la journée, sans que le niveau de revenus ou l'adresse géographique ne soient un frein.

A person wearing a blue jacket is seen from the chest down, pushing a large stack of cardboard boxes. The boxes are stacked in a way that creates a sense of depth and movement. The background is slightly blurred, showing more boxes and the industrial setting of a warehouse or distribution center. The lighting is soft, highlighting the texture of the boxes and the person's clothing.

Ce partenariat est la preuve que l'inclusion n'est pas une simple bonne action, mais un choix pragmatique où l'exigence logistique avance au même rythme que la justice sociale.

Céline Camerlynck

**Directrice de l'ESAT-SAPAH
Jemmapes Lamartine**

TRANSITION OPÉRATIONNELLE

NOTRE EMPREINTE GLOBALE

Bilan Carbone détaillé :
La transparence par les faits

Les intrants : Le poids
de nos ingrédients dans
l'empreinte globale

Une logistique bas carbone
et résiliente : maîtriser notre
impact sur la route

Bâtiments et éco-conception
de nos hubs : l'efficacité
de nos infrastructures



Chez Refectory, nous refusons de cacher la poussière sous le tapis. Si notre logistique, nos infrastructures ou notre gestion des déchets annulent tous les efforts fournis par nos agriculteurs et nos cuisiniers, alors notre modèle est une coquille vide.

Dans ce chapitre, nous partageons nos données. De l'énergie consommée par nos manufactures aux kilomètres parcourus par nos camions, nous radiographions notre modèle pour comprendre ce qui fonctionne et, surtout, ce qu'il nous reste à corriger.

Car pour nous, la transparence n'est pas un exercice de style : c'est un point de départ nécessaire pour espérer transformer notre manière de faire.

L'AUDIT CARBON MAPS

Pour agir avec pragmatisme, il faut d'abord comprendre d'où l'on part. Chez Refectory, nous nous interdisons de piloter notre transition écologique à l'aveugle ou de nous contenter de grandes déclarations d'intention. C'est pourquoi nous avons fait le choix de la transparence absolue en soumettant l'intégralité de notre chaîne de valeur à un audit externe rigoureux mené par Carbon Maps.

Pendant six mois, au travers de plus de 40 documents analysés et de multiples ateliers de travail, nous avons décortiqué nos activités selon les trois périmètres reconnus par la méthode du GHG Protocol :

Scope 1

Nos émissions directes.

Scope 2

Nos émissions indirectes liées aux consommations énergétiques de nos entrepôts et manufactures.

Scope 3

Nos émissions indirectes en amont et en aval de l'ensemble de notre chaîne de valeur.

LES CHIFFRES SUR LA TABLE : NOTRE EMPREINTE GLOBALE

En 2025, l'empreinte carbone totale de Refectory s'est élevée à

12 105 tonnes
d'équivalent CO₂ (tCO₂e)

**Sans surprise
pour notre secteur,
le **Scope 3** représente
la vaste majorité
de notre empreinte
(88 %).**

C'est bien au-delà de nos propres murs que réside notre plus grand défi et notre principal levier d'action.

L'ANALYSE DE NOS POSTES D'ÉMISSIONS

Quand on regarde le détail de nos émissions, les priorités se dessinent clairement :

Les ingrédients

53%

soit 6 537 tCO2e

C'est notre premier constat, le véritable enjeu climatique se joue dans la terre et dans l'assiette. La façon dont nos matières premières sont cultivées pèse bien plus lourd que n'importe quel autre poste de l'entreprise. C'est ce qui justifie notre volonté de remonter la chaîne agricole.

Le transport

23%

soit 2 784 tCO2e

Notre modèle de livraison est ce qui rend le repas accessible ; c'est aussi un poste d'émissions que nous n'avons pas encore réduit. Il représente un peu moins du quart de notre impact global. Cela confirme l'importance de continuer à optimiser nos tournées avec nos livreurs en CDI et de poursuivre l'électrification de notre flotte.

Les emballages

6%

soit 726 tCO2e

Bien qu'il s'agisse du sujet le plus visible pour le convive, le conditionnement de nos plats ne représente qu'une fraction très minoritaire de nos émissions. Nous savons que c'est un projet sur lequel nous devons progresser.

Les autres postes

17%

soit 2 058 tCO2e

Cette dernière fraction regroupe l'ensemble du reste de nos activités en coulisses, ce qui inclut notamment les consommations d'énergie de nos cuisines, le traitement de nos déchets et nos immobilisations.

CE QUE CELA NOUS DIT DE NOTRE MODÈLE.

Ces chiffres hiérarchisent nos priorités, et ils ne vont pas tous dans le sens de nos intuitions. Ils confirment que l'essentiel se joue dans l'assiette et non dans nos murs ; ils nous obligent aussi à concentrer nos investissements sur nos manufactures internes plutôt que de multiplier les cuisines locales, ce qui dupliquerait nos immobilisations sans garantir un meilleur sourcing.

La massification de notre approvisionnement nous permet de financer des filières en agroécologie biologique (notre principal poste d'émission) et de réduire notre taux de gaspillage alimentaire, tout en pilotant une logistique mutualisée ultra-efficace.

**C'est en traitant le
problème à la racine, nos
ingrédients, que notre
impact et notre artisanat
seront les plus puissants.**



L'ASSIETTE COMME PREMIER LEVIER D'ACTION

Ce chiffre de 54 % lié à nos ingrédients n'est pas une faiblesse que l'on cherche à dissimuler, c'est notre indicateur de référence. Il vient valider scientifiquement ce que notre mission nous dicte depuis le premier jour : le défi environnemental se joue dans la terre et dans nos cuisines. Il serait absurde de perfectionner la motorisation de nos camions si les ingrédients qui composent nos recettes détruisaient le vivant en amont.

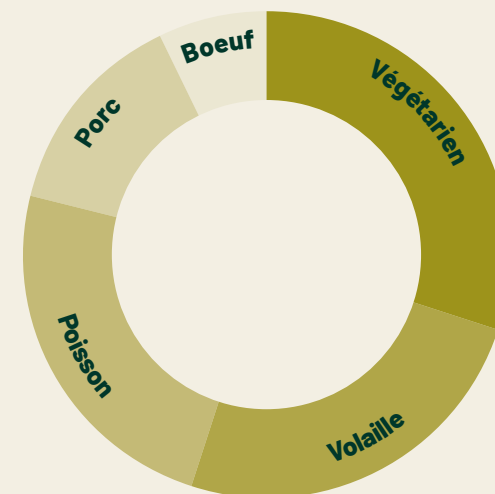
Cependant, nous ne transformons pas nos approvisionnements pour cocher les cases d'un cahier des charges ou pour collectionner les labels environnementaux. Nous le faisons parce que c'est, selon nous, la seule manière de pérenniser notre mission : rendre le bien-manger accessible au plus grand nombre. Prendre soin des sols et des filières agricoles est une condition indispensable pour espérer continuer à proposer des repas de qualité, sans jamais sacrifier nos exigences ni exclure les travailleurs aux budgets plus modestes.

**C'est l'essence
même de notre
équation : de bons
p'tits plats, bien
livrés, au juste prix.**

LA JUSTESSE DE LA RECETTE : L'ÉQUILIBRE DES PROTÉINES

Pour absorber le surcoût d'une agriculture durable sans faire augmenter l'addition finale pour nos convives, notre artisanat culinaire est notre meilleur levier. Nous repensons l'équilibre de nos cartes avec un grand pragmatisme. Aujourd'hui, notre cycle de menus s'articule autour d'une diversification intelligente de la protéine animale : **25 % de nos plats sont à base de volaille, 24 % de poisson, 14 % de porc, et nous avons réduit le bœuf à seulement 7 %.**

Parallèlement, la part du végétal prend une place centrale, non par effet de mode, mais parce que c'est une méthode de décarbonation extrêmement efficace. **Avec 35 % de nos recettes végétariennes actuelles et l'objectif d'atteindre les 50 % d'ici 2027,** le travail d'orfèvre de nos cuisiniers sur les jus et les sauces cherche à rendre cette transition gourmande et naturelle.



Ces choix agiles nous dégagent des moyens que nous réinvestissons directement dans les filières vertueuses. Sur un cycle annuel, cela représente des volumes concrets : **plus de 30 tonnes de poulet issus de la filière Bleu-Blanc-Cœur, 25 tonnes de crème fraîche certifiée Bleu-Blanc-Cœur, ainsi que 50 tonnes de riz, 40 tonnes de pulpes de tomates, et 50 tonnes de crème de coco labellisés Agriculture Biologique.**



NOTRE PROJET DE FERME MARAÎCHÈRE : REMONTER À LA SOURCE

Pour concrétiser notre démocratisation du bien-manger, nous remontons notre chaîne de valeur en développant une première ferme maraîchère de 7 hectares en agroécologie biologique qui constitue le socle d'un outil de production alimentaire pour apprendre et garantir la qualité, la quantité au prix juste

À terme, notre ambition pour cette exploitation est de produire plus de 200 tonnes brutes de légumes et d'herbes aromatiques bio par an. D'ici 2028, nous espérons qu'elle pourra couvrir 100 % des besoins en légumes frais de notre atelier de fabrication nordiste, la Manufacture du Nord. En cultivant nos propres terres, nous réduisons les intermédiaires et maîtrisons nos coûts face aux fluctuations des marchés, tout en recréant un lien direct avec le sol.

C'est cet effort d'intégration qui donne tout son sens à notre modèle. En maîtrisant la chaîne du champ à l'atelier, nous sommes en mesure de cuisiner des recettes qui se veulent respectueuses de la terre, bonnes pour la santé et savoureuses pour les papilles, tout en protégeant le pouvoir d'achat de nos convives.

Plus qu'un levier écologique, agir à la source est pour nous une question de cohérence : c'est l'un des chemins les plus prometteurs que nous explorons pour continuer d'essayer de rendre la qualité et le bien-manger accessibles au plus grand nombre.

UNE LOGISTIQUE BAS CARBONE ET RÉSILIENTE : MAÎTRISER NOTRE IMPACT SUR LA ROUTE



Notre flotte interne

au service de notre équation

Le constat est simple : le fret et la livraison représentent aujourd'hui 23 % de notre empreinte carbone. Pour autant, nous ne cherchons pas à verdir nos camions pour obtenir des certifications ou pour afficher une médaille environnementale de plus. Si nous transformons ce maillon crucial, c'est pour une raison beaucoup plus terre à terre : préserver et renforcer chaque jour notre équation de marque. Rendre le bon accessible au plus grand nombre exige une maîtrise totale de nos coûts. Puisque nous avons fait le choix stratégique d'internaliser l'intégralité de notre flotte et de recruter nos livreurs en CDI, nous détenons le levier le plus puissant pour garantir ce triptyque indissociable : un bon repas, bien livré, au juste prix. Notre objectif est une flotte 100 % décarbonée d'ici 2030. Nous en sommes à 19 % fin 2025. L'écart est important, et il dépend de facteurs que nous ne maîtrisons pas seuls : l'autonomie réelle des utilitaires frigorifiques et le maillage de recharge autour de nos 23 entrepôts.

L'éco-conduite

La technologie au service du geste

Parce que nos préparateurs-livreurs sont des collaborateurs engagés en CDI, nous pouvons investir dans leur formation et leur équipement.

Nous équipons nos véhicules de boîtiers télématiques embarqués. Loin d'être de simples outils de surveillance, ce sont de véritables assistants à l'optimisation. Ils nous permettent d'analyser et de rationaliser chaque tournée pour éviter le moindre kilomètre inutile. Surtout, ils accompagnent nos livreurs dans la pratique de l'éco-conduite : des accélérations plus douces, des freinages anticipés et une vitesse lissée.

Résultat ? Une consommation d'énergie maîtrisée, une sécurité renforcée pour nos équipes sur la route, et une usure lente de notre matériel.

Le froid passif

L'efficacité économique et énergétique sans artifice

Dans la logistique alimentaire traditionnelle, le maintien de la chaîne du froid est un gouffre énergétique qui pèse lourd sur le prix final payé par le consommateur. La solution de facilité consisterait à acheter des camions frigorifiques classiques, lourds, coûteux à l'entretien et gourmands en carburant.

Nous avons opté pour un système de caissons isothermes à froid passif. Plutôt que de produire du froid en continu sur la route grâce à un moteur thermique bruyant et polluant, nous utilisons des matériaux ultra-isolants qui maintiennent la température générée en amont dans nos entrepôts. Ce choix technique préserve l'intégrité et la fraîcheur de nos recettes sans consommer la moindre source d'énergie pendant le transport. En éliminant ces coûts de carburant et de maintenance frigorifique, nous protégeons notre rentabilité interne pour la réinvestir là où cela compte vraiment : maintenir un tarif bas pour les salariés et une rémunération juste pour nos producteurs. Ce système en froid passif allège nos véhicules, ce qui rend notre transition vers la livraison électrique beaucoup plus viable, rapide et économe. C'est la preuve par les faits que la sobriété est le meilleur moyen de pérenniser un modèle de restauration populaire et durable.

Nos bâtiments, nos manufactures et nos hubs logistiques régionaux constituent les fondations physiques de notre activité. C'est là que nos brigades cuisinent, que nos préparateurs assemblent, que nos livreurs s'organisent. Appliquer notre vision à nos infrastructures, c'est concevoir des espaces de travail sobres, intelligents et respectueux des ressources.

LA MANUFACTURE DU NORD : UN PAS VERS DES ATELIERS PLUS DURABLES

Notre atelier toujours en construction, la Manufacture du Nord, a été conçu dès le premier coup de crayon selon des normes d'éco-conception exigeantes. Ce bâtiment n'a pas été pensé pour en mettre plein la vue, mais pour fonctionner de la manière la plus logique et la plus économe possible.



UN PLAN D'ACTION TERRE À TERRE POUR LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

Pour l'ensemble de nos hubs et de nos ateliers, nous appliquons une feuille de route pragmatique, dictée par la réalité du terrain et la chasse au gaspillage énergétique :

L'isolation thermique de nos entrepôts

C'est un prérequis. Dans notre métier, maintenir la chaîne du froid est capital. Plutôt que de surconsommer de l'électricité pour compenser des pertes thermiques, nous investissons massivement dans des infrastructures ultra-isolées. Garder le froid à l'intérieur de manière passive, nous semble être un point de départ incontournable d'une gestion énergétique plus responsable.

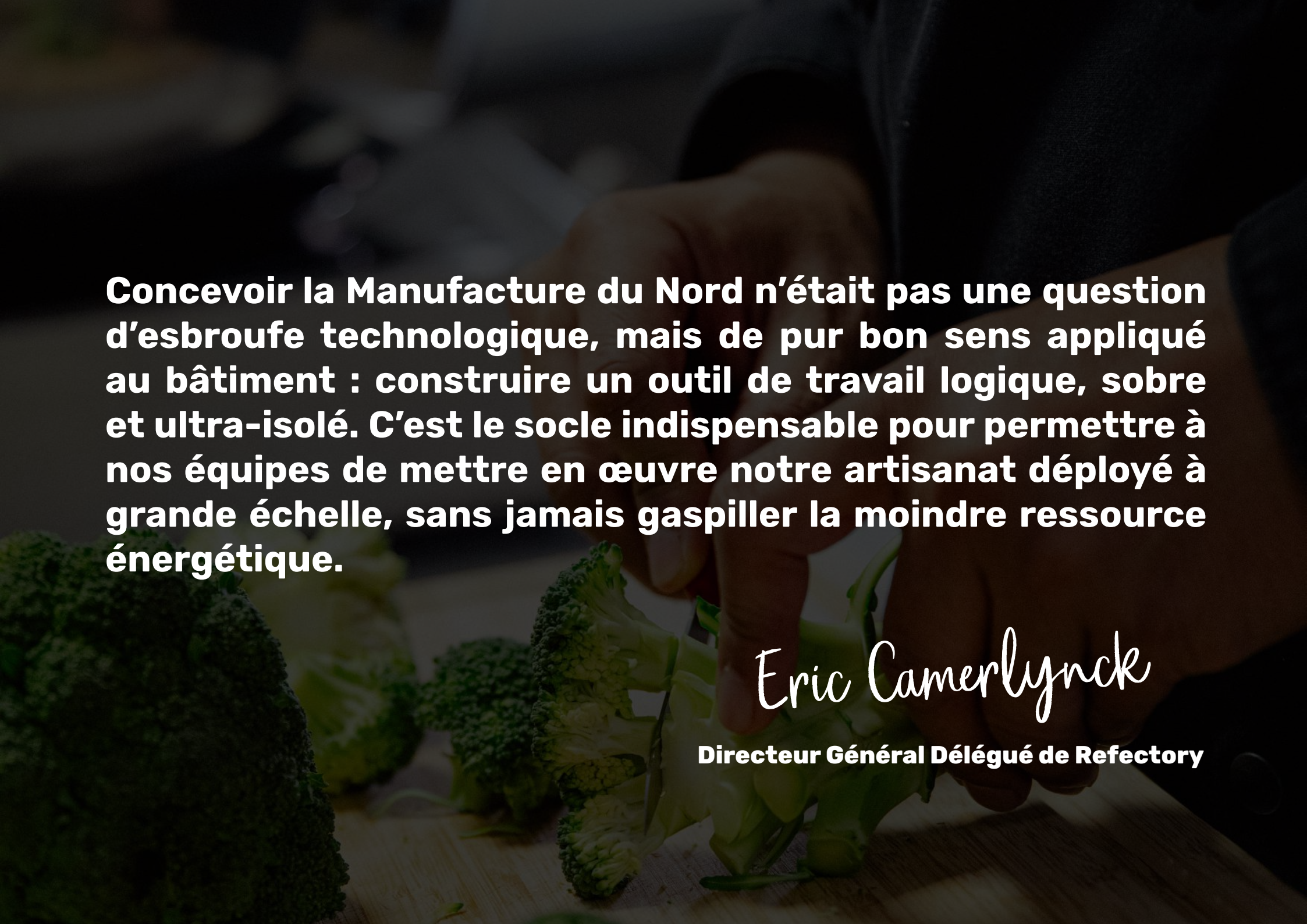
La production d'énergie locale (panneaux solaires)

Nos toitures et nos zones de stockage deviennent des surfaces utiles. Nous déployons progressivement des installations de panneaux photovoltaïques, notamment sur notre Manufacture du Nord, pour couvrir une partie de nos besoins opérationnels en autoconsommation. Utiliser l'énergie solaire pour alimenter nos systèmes de réfrigération en été est une piste que nous explorons pour gagner en autonomie.

La gestion stricte des thermostats

L'éco-conception ne vaut rien sans une discipline humaine quotidienne. Nous refusons les dérives du «confort automatique» énergivore. Grâce à un pilotage centralisé et rigoureux de nos températures de consigne, nous ajustons le chauffage et le refroidissement au degré près, uniquement quand et là où c'est nécessaire.

Chaque kilowattheure économisé dans nos hubs est un pas de plus vers un modèle d'artisanat robuste, où notre effort environnemental se mesure concrètement au compteur électrique.



Concevoir la Manufacture du Nord n'était pas une question d'esbroufe technologique, mais de pur bon sens appliqué au bâtiment : construire un outil de travail logique, sobre et ultra-isolé. C'est le socle indispensable pour permettre à nos équipes de mettre en œuvre notre artisanat déployé à grande échelle, sans jamais gaspiller la moindre ressource énergétique.

Eric Camerlynck

Directeur Général Délégué de Refectory

PERSPECTIVES

NOTRE VISION 2030

L'assiette : Un levier
de transformation agricole

Fermer la boucle :
Emballages et zéro gaspillage

La logistique de demain :
Décarboner et mutualiser

Gouvernance :
Piloter par la preuve

Chez Refectory, nous avons conscience qu'il nous reste beaucoup à accomplir. Cependant, nous nous interdisons de nous reposer sur nos lauriers ou de concevoir l'avenir comme une simple promesse sur un bout de papier. 2030, c'est demain matin. Face à l'urgence climatique et à la nécessité vitale de transformer notre système alimentaire, nous devons poursuivre nos efforts pour aller plus loin.

Notre trajectoire, définie dans le cadre de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), vise un modèle **100 % Régénératif** d'ici 2035. Cela signifie repenser l'intégralité de notre chaîne de valeur pour qu'elle devienne fondamentalement bénéfique pour la terre, pour les paysans et pour nos convives. C'est notre «Face Nord».

Voici les jalons concrets de cet artisanat déployé à très grande échelle pour les années à venir.

L'ASSIETTE : UN LEVIER DE TRANSFORMATION AGRICOLE

Le vrai pouvoir de notre modèle réside dans notre carnet de commandes. C'est en achetant mieux que l'on soutient l'agriculture. Notre politique d'Achats Responsables fixe des caps radicaux :

L'évolution de la carte

Nous visons **plus de 50 % de plats végétariens** gourmands d'ici 2027.

L'exigence pour nos approvisionnements

Nous nous engageons à atteindre **100 % de viandes bovines issues d'élevages à l'herbe** d'ici 2027, bannissant ainsi l'élevage industriel. Parallèlement, nous porterons à **30 % la part de nos produits labellisés Agriculture Biologique (AB)**.

Un modèle totalement intégré

Nos ingrédients proviendront directement de nos propres hectares et de nos paysans compagnons. Le taillage et la préparation de ces produits bruts seront réalisés dans nos ateliers par des travailleurs en situation de handicap, mêlant ainsi régénération agricole et réinsertion sociale.

FERMER LA BOUCLE : EMBALLAGES ET ZÉRO GASPILLAGE

Il est incohérent de cuisiner avec soin si l'emballage détruit le vivant. Nous visons une circularité totale :

Rendre à la terre

Déploiement de **70 % d'emballages compostables** fin 2027. L'objectif est clair : réintégrer le compost issu de ces barquettes et de nos résidus alimentaires directement dans nos champs pour nourrir nos sols.

Le pari du réemploi

Atteindre **25 % d'emballages réutilisables** d'ici 2027, en internalisant des laveries industrielles sur nos sites.

La lutte contre le gaspillage

Maintenir notre casse alimentaire à moins de 1 % de notre chiffre d'affaires, grâce à la précision de notre modèle prédictif et à nos partenariats de redistribution.

LA LOGISTIQUE DE DEMAIN : DÉCARBONER ET MUTUALISER

Puisque le transport est un maillon crucial, nous allons le transformer en profondeur :

Une flotte verte repensée

Remplacement progressif de nos véhicules thermiques par des véhicules électriques équipés de caissons isothermes à froid passif, rechargés à terme via nos propres panneaux solaires.

L'optimisation des canaux

Le développement de nos frigos connectés en entreprise permettra de réduire considérablement la fréquence de nos tournées.

Mutualiser pour le bien commun

Pourquoi faire rouler trois camions à moitié vides dans une même rue quand un seul suffirait ? Demain, nous avons l'ambition de proposer notre infrastructure logistique bas carbone à la disposition de l'ensemble des acteurs de notre secteur pour décarboner massivement la livraison du dernier kilomètre.

GOUVERNANCE : PILOTER PAR LA PREUVE

Les grandes ambitions exigent une redevabilité totale.

C'est le rôle de notre nouvelle direction générale resserrée et composée de Vincent Dupied-PDG et fondateur, Sylvain Desbarbieux-Directeur Général, et de Eric Camerlynck-Directeur Général délégué. Une direction générale structurée pour aligner chaque décision financière avec nos impératifs d'impact.

Ce pilotage par la preuve vient de se matérialiser par l'obtention de la **médaille de Bronze EcoVadis** mais par la **nomination de Refectory en 2026 en tant que Lauréat Impact 40**. Le bon sens nous commande de regarder cette évaluation non pas comme un trophée, mais comme une ligne de départ : elle valide nos fondamentaux tout en nous montrant exactement le chemin à parcourir pour viser l'excellence.





POUR CONCLURE BIEN NOURRIR, C'EST SOUTENIR

Depuis nos débuts, notre mission n'a pas changé : rendre le bon accessible au plus grand nombre. Ce qui a changé, c'est ce que nous mettons derrière le mot « bon », et il continuera de s'élargir. Cela se cultive dans le respect des limites planétaires, dans la dignité de nos paysans compagnons, dans l'inclusion de nos travailleurs en situation de handicap et dans l'exigence de nos cuisines.

Ce rapport n'est pas l'histoire d'une entreprise exemplaire. C'est un état des lieux : ce que nous avons construit, ce que nous n'avons pas encore réussi, et ce que nous nous engageons à mesurer d'ici le prochain.

**Nous continuerons à
publier nos chiffres, y
compris ceux qui ne nous
arrangent pas.
Pause-déjeuner après
pause-déjeuner.**

NOTE MÉTHODOLOGIQUE
**ÉVALUATION DE
L'EMPREINTE CARBONE**

CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA DÉMARCHE

Chez Refectory, le pilotage de la transition environnementale repose sur le principe **de la preuve par les faits**. Afin d'éviter l'écueil du greenwashing et de guider scientifiquement notre trajectoire vers un modèle régénératif à l'horizon 2030/2035 (Feuille de route CEC), nous avons réalisé un bilan carbone complet de l'intégralité de nos activités.

Cette démarche de comptabilité carbone a pour objectifs :

- Mesurer de manière exhaustive et transparente les émissions de gaz à effet de serre (GES) directes et indirectes de notre chaîne de valeur.
- Identifier nos principaux postes de friction carbone (points chauds) pour hiérarchiser nos plans d'action opérationnels.
- Suivre l'évolution de notre intensité carbone par commande pour décorrélérer notre trajectoire d'impact de notre croissance économique.

RÉFÉRENTIELS ET OUTIL DE MESURE

L'évaluation a été menée sur une période de **6 mois** en étroite collaboration avec **Carbon Maps**, plateforme d'évaluation environnementale spécialisée et reconnue pour le secteur agroalimentaire.

Le calcul des émissions s'appuie sur les standards internationaux du **GHG Protocol** (Greenhouse Gas Protocol) ainsi que sur les principes de l'Analyse du Cycle de Vie (ACV), indispensables pour saisir la complexité des systèmes agricoles et culinaires. Les facteurs d'émissions utilisés proviennent des bases de données de Carbon Maps, enrichies par les données de l'ADEME (Base Empreinte).

PÉRIMÈTRE D'ÉVALUATION

Périmètre organisationnel

100 % des activités de Refectory en France, incluant :

- Notre manufacture interne (Manufacture du Nord) et nos manufactures partenaires.
- Notre réseau de hubs logistiques régionaux.
- Notre flotte de véhicules de livraison du dernier kilomètre (système logistique 100 % internalisé).
- L'ensemble des flux d'achats d'ingrédients (intrants) et d'emballages.

CARTOGRAPHIE DES SCOPES D'ÉMISSIONS

Conformément aux exigences du GHG Protocol, les sources d'émissions ont été réparties en trois périmètres distincts :

Scope 1

Émissions directes

- **Combustion stationnaire & mobile** : Consommations de carburant thermique de notre flotte logistique internalisée pour la livraison du dernier kilomètre.
- **Émissions fugitives** : Fuites potentielles de fluides frigorigènes issus des systèmes de climatisation et de réfrigération de nos hubs et ateliers.

Scope 2

Émissions indirectes liées à l'énergie

- **Électricité et fluides** : Consommations électriques liées à l'éclairage, à la force motrice des équipements de cuisine et au maintien de la chaîne du froid dans nos infrastructures (hubs logistiques et Manufacture du Nord).

Scope 3

Autres émissions indirectes (88 % de l'empreinte globale)

Ce périmètre, situé en amont et en aval de notre cœur d'activité, représente l'essentiel de notre impact et se décompose ainsi :

- **Les Intrants (54 % de l'empreinte totale)** : Phase agricole et de transformation de l'ensemble des ingrédients et matières premières culinaires nécessaires à l'élaboration de nos recettes.
- **Le Fret (23 %)** : Transport amont des marchandises (des fournisseurs vers nos manufactures) et fret inter-sites.
- **Les Déplacements (11 %)** : Déplacements professionnels et trajets domicile-travail des collaborateurs.
- **Les Emballages (6 %)** : Extraction des matières premières et fabrication de nos consommables (barquettes en aluminium, opercules, sacs de livraison).
- **Les Immobilisations (9 %)** : Amortissement carbone de la construction de nos bâtiments et de la fabrication de nos machines et véhicules.
- **Les Déchets directs et l'Énergie résiduelle (4 % cumulés)** : Fin de vie des invendus (valorisation/redistribution) et traitement des déchets d'ateliers.

PROCESSUS DE COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

L'audit a nécessité l'analyse approfondie de plus de **40 documents sources** au cours de multiples ateliers de travail. La méthodologie repose sur une approche hybride, maximisant l'usage de données d'activité réelles (dites «primaires») :

Données primaires collectées

Grammages exacts de chaque ingrédient acheté (via nos fiches recettes et volumes d'achats), kilomètres réels parcourus par notre flotte, consommations de kilowattheures lues sur nos compteurs, typologies et poids exacts des emballages commandés.

Application des Facteurs d'Émission (FE)

Les données d'activité ont été croisées avec des FE spécifiques au secteur de l'alimentation. L'outil Carbon Maps a permis d'ajuster les scores d'impact en fonction des modes de production agricole (ex: distinction nette entre un ingrédient issu de l'agriculture biologique/agroécologique et un ingrédient conventionnel).

LIMITES, INCERTITUDES ET AMÉLIORATION CONTINUE

Toute démarche de comptabilité carbone comporte une marge d'incertitude liée à l'utilisation de bases de données génériques pour certaines matières premières complexes.

Fidèle à notre logique d'**artisanat déployé**, notre plan d'amélioration méthodologique d'ici 2027 consiste à :

- Remplacer progressivement les facteurs d'émissions moyens par des données d'exploitation réelles récoltées directement auprès de nos **agriculteurs-entrepreneurs et de notre future ferme** (mesure de l'empreinte carbone réelle au niveau de la ferme).
- Affiner le calcul du stockage de carbone dans les sols permis par nos pratiques agroécologiques, un levier d'action majeur aujourd'hui sous-évalué par les modèles de calcul standards.

**REF
ECT
ORY**

refectory.fr

