
: LA LETTRE M

Olivier Sadran (Newrest) : « Pour créer de la valeur, il faut des entrepreneurs »

© Newrest Le groupe toulousain Newrest, spécialisé dans la restauration hors foyer, a enregistré 3,336 Md€ de chiffre d'affaires au cours

de l'exercice 2024-2025, en hausse de 33 %. Dans un entretien exclusif accordé à La Lettre M , Olivier Sadran, président fondateur du groupe de 61 000 salariés répartis dans 53 pays, livre les clés de sa croissance spectaculaire.

Émancipé à l'âge de 16 ans, titulaire du baccalauréat, vous avez créé la société Catair en 1996. Une petite entreprise devenue au fil des décennies un groupe international - Newrest - comptant aujourd'hui plus de 61 000 salariés. Vous êtes souvent présenté comme un autodidacte, un self-made man ayant bâti un empire. Est-ce un motif de fierté pour vous ?

L'histoire est vraie et rien n'est romancé (sourire). Je suis né à Toulouse, j'ai servi mes premiers repas sur les chantiers du métro. J'ai eu mon bac, j'ai fait une semaine de sciences économiques à l'université puis j'ai créé mon activité... Je suis donc, je suppose, considéré comme autodidacte. Tout dépend où l'on place le curseur car il y a des gens qui n'ont pas eu la chance d'aller à l'école du tout, évidemment. Et il y en a d'autres, comme moi, qui considèrent que finalement, les études durent tout au long de la vie, à partir du moment où on veut bien lever la main quand on ne comprend pas et avoir l'humilité d'essayer d'apprendre ce que l'on ne sait pas encore ; ce qui n'est plus tellement dans l'air du temps, à une époque où on veut démontrer que l'on sait tout faire. Quant au fait d'être un self-made man ... Non, parce que je n'ai absolument rien construit tout seul, de la première minute à aujourd'hui.

Votre groupe, qui opère dans tous les secteurs de la restauration hors foyer et des services associés - catering aérien, buy on board, duty free à bord, restauration concédée, bases vie et services de facility management, catering ferroviaire, mais aussi concessions de restauration aéroportuaires et autoroutières - est présent dans le monde entier...

En effet, le groupe est implanté dans 53 pays. Les choses ont beaucoup évolué au cours des dernières années. Au-delà du marché européen, nous réalisons désormais environ 25 % de notre chiffre d'affaires en Amérique du Sud et en Amérique centrale, mais aussi plus de 400 M€ de volume d'activité aux États-Unis et au Canada. Nous avons désormais des clients majeurs sur le continent améri-

cain et sommes également présents en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie.

Vous avez enregistré 3,336 Md€ de chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2024-2025, ce qui représente une hausse d'activité de 33 %. Quels sont les ressorts de cette croissance ?

Nous venons en effet de clôturer nos comptes (au 30 septembre 2025 , NDLR) avec une croissance de 33 %, dont 11 % en organique. Le reste est principalement lié à une acquisition réalisée en Amérique du Sud (des activités du groupe Compass au Chili, en Colombie et au Mexique , NDLR), qui nous permet d'accentuer notre expansion et de nous positionner comme l'un des leaders mondiaux de la gestion de bases vie. Avec également le rachat au groupe Engie de la société Gepsa, spécialiste des services de facility management en sites sensibles en France, qui nous amène à devenir un intégrateur de services de référence auprès des ministères de la Justice, de l'Intérieur et des Armées. Alors oui, si l'on considère que ce groupe faisait zéro euro de chiffre d'affaires en 1996, dépasser les 3 Md€, c'est bien... Mais le chiffre d'affaires, ça ne veut pas dire grand-chose ! Pour la première fois de notre histoire, la restauration concédée et la restauration en milieu extrême atteignent 44 % de l'activité du groupe, à 1,459 Md€. Le secteur aérien, qui représente 43 % du chiffre d'affaires, à 1,435 Md€, est quant à lui en hausse annuelle de 13 %. Enfin, le rail et les activités de restauration commerciale atteignent un chiffre d'affaires significatif de 442 M€. Notre stratégie de diversification nous permet ainsi d'équilibrer notre portefeuille d'activités et de générer des synergies. Au cours de l'exercice, nous avons enregistré 328 M€ de PBIT (bénéfice avant intérêt et impôts , NDLR). Nous avons un niveau de trésorerie net de la dette positif. C'est important, surtout lorsque l'on a réalisé des acquisitions majeures au cours de l'année.

Justement, cette stratégie de croissance externe est-elle amenée à se poursuivre ?

Les acquisitions, c'est nouveau pour nous. Nous avons en réalité réalisé des opérations d'opportunité. Cela nous a permis à la fois d'être référencés auprès de clients majeurs et d'élargir nos positions en Amérique du Sud, mais nous n'avons jamais imaginé fonder notre devenir sur cela. Nous comptons d'abord et avant tout sur notre croissance organique, qui démontre que nous avons un bon niveau de rétention des contrats, mais aussi que nous sommes compétitifs et qualitatifs. Ce sont les seuls éléments de préoccupation pour moi.

En quoi le fait que 97,35 % du capital de Newrest soit détenu par 700 collaborateurs – le solde étant la propriété de Naxicap – est-il stratégique ?

C'est sans doute le chiffre le plus important. C'est ce qui fait la valeur du groupe, sa détermination, sa capacité à produire, mais aussi sa responsabilité vis-à-vis de ses clients, avec une vision de très

long terme. Et le fait que l'entreprise appartienne à son management nous engage. Nous faisons des métiers humains qui sont difficiles. C'est grâce à l'implication de nos équipes que nous gagnons en qualité. En voyant les fruits de son travail, on a une vraie vision de ce qu'est un capitalisme à visage humain.

Que mettez-vous derrière ce terme ?

Difficile de parler de cela en France (sourire)... C'est pourtant assez simple : pour créer de la valeur dans un pays, il faut des entrepreneurs, et il n'est pas question d'opposer la détention du capital à la réalisation du travail. Quand on assimile la valeur ajoutée à du vol ou quasiment, il ne faut pas s'étonner que notre pays décline fortement... Nous, nous avons créé notre propre écosystème, qui est celui d'un capitalisme partagé, même si bien sûr il pourrait l'être davantage. 700 managers au capital, ce n'est pas suffisant mais c'est déjà beaucoup. Cela leur donne une vision plus concrète de leurs actions, de leur travail mais aussi de leurs responsabilités. Il est important que dans chaque pays, nous ayons des patrons qui se sentent entrepreneurs, responsables et caution de la stratégie globale. Cela donne beaucoup plus de résultat. Ce n'est pas un gros mot, « entrepreneur » ! C'est amusant, en France, on trouve génial d'associer « entrepreneur » à « start-up » - souvent sans emploi et zéro valeur ajoutée -, mais un entrepreneur avec 61 000 emplois et 90 nationalités, c'est obligatoirement quelqu'un de mal élevé, qui a triché... Ce n'est pas vrai que l'ascenseur social n'existe pas dans ce pays ; j'en suis la preuve.

En quoi la RSE constitue-t-elle un pilier de votre stratégie ?

Chez Newrest, nous ne mettons en avant que de la RSE réaliste. Nous ne sommes pas cotés et n'avons pas à formuler des promesses qui n'engagent que ceux qui les croient. Ce n'est pas notre culture. Je préfère faire un petit geste dont je suis certain qu'il fonctionne que poser des objectifs qui n'ont ni queue ni tête. C'est comme en politique : les beaux discours, c'est bien, mais la réalité de la vie, c'est autre chose. Nous avons ainsi investi plus de 106 M€ en 2024-2025 afin d'améliorer notre productivité opérationnelle, mais aussi de réduire nos consommations énergétiques et notre impact environnemental.

Vous posez un regard relativement critique sur les décideurs publics. Quel message portez-vous ?

En tant que patron d'entreprise, aucun. Mais en tant que citoyen, je pense que si on imagine sauver l'Europe à coups de réglementations, en lavant plus blanc que nos concurrents dans une période agressive, on se trompe profondément. Et je considère qu'en France, si on pense résoudre nos problèmes budgétaires avec deux solutions - d'un côté, mettre tous les immigrés dehors et, de l'autre, taxer tous ceux qui ont réussi en s'imaginant qu'ils vont continuer à réussir -, on se trompe aussi. On ferait bien de se pencher plutôt sur les dépenses et leur efficience. Je suis tout à fait favorable à

payer des impôts, mais j'aimerais bien que notre système régional fonctionne correctement.

Quelles sont vos projections pour l'exercice à venir ?

Nous allons essayer, à court terme, de conserver notre niveau de croissance organique. Mais aussi de répondre à nos préoccupations majeures : assurer la qualité de nos recrutements partout dans le monde ; maintenir notre avance dans les domaines ferroviaire et aérien en termes de digitalisation et d'automatisation de la production, avec à nouveau un investissement d'environ 110 M€ cette année ; assurer notre développement américain ; consolider notre acquisition en Amérique du Sud ; renforcer nos partenariats avec les acteurs miniers et pétroliers ; et en Europe, maintenir notre croissance dans la restauration collective et poursuivre la modernisation de nos unités.

Jusqu'où ira Newrest ?

Il y a des choses auxquelles je suis attaché, dont la continuité de l'entreprise au-delà de la période de ceux qui l'ont créée, mais aussi le recrutement de meilleur que soi, le fait de former les nouvelles générations, de maintenir les équilibres géographiques et métiers, de préserver les fondations de notre ADN tout en acceptant de le faire évoluer. Nous souhaitons continuer à contrôler la stratégie du groupe, et donc son capital, tout en n'ayant pas de dette, car c'est la clé de notre liberté. Mais ce qui ne nous obsède absolument pas, c'est grossir pour grossir.

Au-delà de Newrest, vous êtes connu des amateurs de ballon rond pour avoir longtemps présidé le Toulouse Football Club (TFC). Quelles passerelles dressez-vous entre le pilotage d'un club sportif et l'aventure entrepreneuriale ?

Diriger une entreprise, c'est une compétition, c'est du sport. On remporte un certain nombre de victoires, on rencontre des défaites, aussi. Ce sont d'ailleurs ces défaites qui ont de l'intérêt dans l'analyse ; l'objectif étant de recommencer tous les jours pour faire mieux que ce que l'on a accompli la veille. Quant au sport, c'est en réalité ma seule passion. Il porte la compréhension du collectif, de la défaite, de la victoire, la stratégie, la capacité à se relever, la résilience, le partage des objectifs individuels avec l'objectif commun... Pour moi, c'est ce qu'il y a de plus beau au monde.

Propos recueillis par Alexandre Léoty / leoty@lalettrem.net



https://www.lalettrem.fr/sites/default/files/capture_decran_2025-11-25_a_11.04.53.png



<https://www.lalettrem.fr/sites/default/files/field/image/bannierecci3decembre.jpg>

la lettreM L'INFO ÉCO EN OCCITANIE



https://www.lalettrem.fr/sites/default/files/styles/node_file_info/public/capture_decran_2025-11-25_a_11.04.53.png?itok=-4J6dZS0



https://www.lalettrem.fr/sites/default/files/field/image/site_encart-rectangle_288x240_sebastien-lacaze.gif



https://www.lalettrem.fr/sites/default/files/block_image/bandeau_lettre_m_site_oct_2023_18h_heure_eco.jpg



Tous droits réservés 2025 lalettrem.fr

a5n8fe8fw05rf7e7as0dt331c101f12d05dAc3l974a3W899cf2315