



MASTER SCIENCES SOCIALES

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le gaspillage alimentaire : Système de management de la qualité en restauration collective

Présenté par :

Aurélie GARRIGUE

Année universitaire : **2016 – 2017**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**



MASTER SCIENCES SOCIALES

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le gaspillage alimentaire : Système de management de la qualité en restauration collective

Présenté par :

Aurélie GARRIGUE

Année universitaire : **2016 – 2017**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès
n'entend donner aucune approbation,
ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche.
Les opinions qui y sont développées doivent être
considérées comme propres à leur auteur(e).

Épigraphe

« Ce qui nous relie aux autres, ce sont les interactions mais aussi le cadre des interactions. »
SIMMEL

« Je sais qu'un régime qui n'offre pas aux êtres humains de profondes raisons de veiller les uns sur les autres ne saurait durablement conserver sa légitimité. »
Richard SENNETT, 1998/2000, p210.

« La Bourse se moque du capital humain, mais non les chefs d'entreprises qui ont vu une majorité de fusions échouer du fait de cet oubli. »
DROUIN, Le monde des livres, 8 février 2002

REMERCIEMENTS

Je viens de finir une année d'étude sur ce mémoire et j'aimerais remercier plusieurs personnes.

Premièrement mon maître de mémoire Monsieur Laporte qui a su me guider tout le long de mon mémoire et m'a aidée à trouver des solutions pour progresser.

L'ensemble de l'équipe enseignante de l'ISTHIA à travers les cours, les échanges, la disponibilité de tous, m'ont permis d'avancer dans mon mémoire.

Merci aussi à mon entourage de m'avoir soutenue dans le travail de relecture.

SOMMAIRE

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	12
CHAPITRE 1 : LA RESTAURATION HORS FOYER DONNÉES GÉNÉRALES..	13
1.1. DÉFINITION DE LA RESTAURATION HORS FOYER (RHF)	13
1.2. LA RESTAURATION COLLECTIVE.....	14
CHAPITRE 2 : GASPILLAGE ALIMENTAIRE.....	24
2.1. DÉFINITION DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE	24
2.2. CADRE RÉGLEMENTAIRE	25
2.3. LES CAUSES DU GASPILLAGE ALIMENTAIRE.....	28
2.4. LEVIERS POUR RÉDUIRE LE GASPILLAGE	32
CHAPITRE 3 : L'INTRODUCTION DE NOTION DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE AU SEIN DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	34
3.1. DÉMARCHE VOLONTAIRE DANS LES RESTAURATIONS COLLECTIVES	34
3.2. LES FREINS ET LEVIERS D'ACTION	36
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	38
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	40
CHAPITRE 4 : DYNAMIQUE DE CHANGEMENT	41
4.1. SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.....	41
4.2. DÉFINITION DU CHANGEMENT	45
4.3. STRUCTURE FORMELLE ET INFORMELLE.....	49
4.4. SOURCES ET JEUX DE POUVOIR.....	50
CHAPITRE 5 : RATIONALITÉ DES ACTEURS.....	54
5.1. L'ACTEUR ET L'ACTION.....	54
5.2. RATIONALITÉ LIMITÉE ET ADAPTATIVE DES INDIVIDUS	59
5.3. RATIONALISATION DU TRAVAIL	60
5.4. LA LÉGITIMITÉ	61
CHAPITRE 6 : HYPOTHÈSES AVEC ANALYSES	63
6.1. MES HYPOTHÈSES	63
6.2. HYPOTHÈSE 1 : DES SYSTÈMES DE VALEURS NOUS AMÈNENT À DIMINUER LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE.....	64

6.3. HYPOTHÈSE 2 : LES INJONCTIONS DU LÉGISLATEUR PERMETTENT DE DIMINUER LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE.....	65
6.4. HYPOTHÈSE 3 : UN MANAGEMENT DE LA QUALITÉ AVEC DES DÉMARCHES VOLONTAIRES INTERNES DIMINUE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE.	67
6.5. HYPOTHÈSE 4 : LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE AU SEIN D’UN RESTAURANT SUR LE LIEU DE TRAVAIL PEUT DEVENIR UN OUTIL DE QUALITÉ ET DONC ATTIRER PLUS DE CONVIVES AU SEIN DE LA STRUCTURE.	70
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	71
INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE	73
CHAPITRE 7 : LA MÉTHODOLOGIE PREMIÈRE ANNÉE	74
7.1. JUSTIFICATION DU SUJET	74
7.2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	74
7.3. DE LA QUESTION DE DÉPART À L’ÉLABORATION DE LA PROBLÉMATIQUE	75
7.4. COLLECTE DE DONNÉES	77
7.5. PLANNING DE TRAVAIL	78
CHAPITRE 8 : LA MÉTHODOLOGIE DE DEUXIÈME ANNÉE	80
8.1. LES OBJECTIFS.....	80
8.2. ÉCHÉANCIER	80
8.3. LE CHAMP DE RECHERCHE ET OUTILS	81
8.4. LE TERRAIN D’APPLICATION.....	81
8.5. LES OUTILS POSSIBLES ET MA MÉTHODOLOGIE SUR LE TERRAIN.....	82
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	87
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	88

Introduction générale

Aujourd'hui, étudiante en Master 1 Sciences sociales Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective » mon intérêt s'est porté sur le côté mangement et plus précisément sur le système de mangement de qualité appliqué au gaspillage alimentaire en restauration collective.

De plus les établissements publics et privés font le choix de mettre en place des démarches volontaires ou appliquent, à travers les lois, des démarches de qualité pour répondre aux nouvelles requêtes de réduction des déchets alimentaires afin de développer une restauration de qualité. Du point de vue professionnel il me faut combiner à la fois la question de recherche, qui répond aux attentes de mon mémoire et le terrain d'étude dans lequel je dois absolument tenir compte des logiques d'action de tous les acteurs au sein de l'organisation. Cela sera étudié plus en détail dans mon mémoire à l'intérieur des entreprises et administration.

L'orientation que je souhaite donner à mon mémoire consistera à comprendre quelles sont les réactions des acteurs face à une dynamique de changement en restauration collective, qu'elles sont les interactions qui se créent, quelles structures formelles et informelles les acteurs vont utiliser dans une situation de changement. Ces voies de questionnement m'ont permis de construire comme question de départ : ***Comment manager les équipes de production et consommateurs en restauration collective pour les amener à gérer au mieux le gaspillage alimentaire ?***

Je tiens à préciser que ce n'est pas un guide pour diriger des Hommes dans un changement dû à des obligations internes ou externes à l'entreprise, mais plutôt une méthode d'aide à la compréhension des individus dans l'organisation lors de l'introduction de système de qualité puis de trouver des solutions pour optimiser et anticiper les comportements de ces derniers pour la réussite de leurs mises en place.

Mes lectures vont m'aider à répondre aux questions que soulève ce sujet. En effet, je souhaite principalement, retenir volontairement deux ouvrages qui m'ont paru essentiels dans mon mémoire « l'acteur et le système » de CROZIER et FRIEDBERG et « La sociologie du changement » de BERNOUX. Ils m'ont permis de finaliser ma vision globale du

changement, de l'environnement, des institutions et des acteurs. Cela m'amène à dresser comme problématique :

Quelles sont les dynamiques de changement et leurs conséquences aux niveaux des interactions des acteurs en restauration collective sur leur lieu de travail lors de l'introduction de système de management de la qualité tel que la lutte contre le gaspillage alimentaire ?

J'ai réussi à dresser quatre hypothèses qui me permettront d'y répondre :

- *Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire.* J'ai pu remarquer à travers mes lectures que les valeurs guident nos actions et attitudes dans la société et donc sur notre lieu de travail.
- *Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire.* En effet le rôle législatif donne du sens à la dynamique de changement du travail qui est essentiel pour que l'acteur s'investisse dans ce changement.
- *Un management de la qualité avec des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire.* Les démarches volontaires sont essentielles pour un changement positif car elles apportent un avantage interne, une meilleure réponse aux convives, une intégration dans le travail plus rapide car souhaitée et discutée avec l'ensemble de l'équipe.
- *Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant d'entreprise peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.* La lutte du gaspillage alimentaire est devenue une stratégie pour les entreprises. En effet c'est un avantage de mener des démarches de qualité et de les afficher par rapport à la concurrence pour attirer plus de convives.

Cette étude théorique se composera de trois parties. Tout d'abord j'explique la définition de la restauration hors foyer, le gaspillage alimentaire et l'introduction du gaspillage dans la restauration collective. Ensuite je vais parler du système de management de qualité : La rationalisation et la dynamique de changement entre acteurs internes et externes à la prise de décision en restauration collective sur le gaspillage alimentaire. Pour finir ce mémoire, je traiterai par la méthodologie probatoire, mes recherches, les outils qui seront utilisés lors de ma deuxième année de master.

Partie 1

La restauration et le gaspillage alimentaire

Introduction de la première partie

Depuis très peu de temps, le gaspillage alimentaire, est pris en compte par le Gouvernement. De plus, des associations relaient les lois et directives en organisant des journées nationales et éditent des brochures et dépliants. Au sein des entreprises, apparaissent également des journées de formation à l'intention des salariés. Ce thème touche de plus en plus les restaurations collectives qui mettent en place progressivement des démarches volontaires ou suivent tout simplement les textes de lois qui leur sont imposés.

La question du gaspillage alimentaire au niveau européen n'a suscité de l'intérêt que très récemment : « Le Parlement européen a adopté début 2012 une résolution demandant des mesures urgentes pour réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici 2025. »¹ C'est donc un sujet qui reste assez récent et pose de nombreux obstacles aux unités de restauration qui voient apparaître de plus en plus des objectifs et des contraintes sans pour autant être formées.

Mon sujet, pour des raisons de détail, se limitera au secteur de la restauration collective sur le lieu de travail. Je vais donc détailler où se trouve ce secteur au sein de toute la restauration et ce qu'elle représente au niveau de la France et son impact vis-à-vis du gaspillage alimentaire.

Dans un premier chapitre, j'étudierai et présenterai le marché où se situe la restauration collective. Dans un second temps, je vais présenter le gaspillage alimentaire. Et enfin dans un troisième chapitre, j'étudierai la notion de gaspillage alimentaire au sein de la restauration collective.

¹ Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. [En ligne] Disponible sur <http://agriculture.gouv.fr/le-parlement-europeen-adopte-des-resolutions-antigaspi> (Consulté le 6-8-2016)

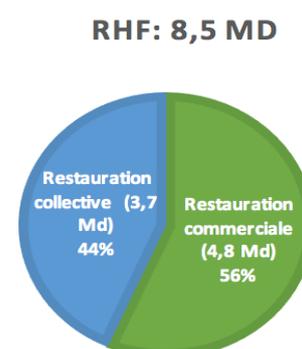
Chapitre 1 : La restauration hors foyer données générales

Je vais présenter dans cette partie une description de la restauration hors foyer aussi appelée restauration hors domicile. Ceci me permet de mieux réorganiser mon étude, en précisent l'environnement extérieur et intérieur de mon étude pour mieux appréhender tous les acteurs la composant afin d'expliquer les dynamiques qui se mettent en place dans les organisations.

1.1. Définition de la restauration hors foyer (RHF)

La restauration hors foyer se définit comme des lieux où les personnes consomment des repas hors de leur domicile (LAPORTE Cyrille, 2012). La Restauration hors foyer est aussi appelée la restauration hors domicile (RHD). C'est un gros secteur ; en effet ce domaine pèse plus de 7,930 milliards d'euros de chiffre d'affaires(CA) en 2014, avec une augmentation du CA de 1,1% en 2015 et 1,7% de plus estimé en 2016 qui s'explique par l'augmentation des prix de 2,1% en 2015². On atteint donc un Ca de 8,5 Md€ réparti principalement en deux, la restauration collective (43,5%) et la restauration commerciale (56,5%).

Figure 1 : Répartition de la RHF du CA en 2015¹



La RHF est souvent divisée en deux parties, la première en restauration collective et la seconde en restauration commerciale. La première présente de fortes caractéristiques qui permettent de la définir. En effet elle a une forte spécificité par sa fonction sociale et par sa population dite « captive ». Je préfère détailler le terme captive car, selon le secteur d'activité de la restauration collective, la population sera plus ou moins captive. En effet je peux établir un classement avec le degré de captivité que possède la restauration collective sur sa population cible : Secteur médico-social > Scolaire > entreprise et administration.

D'autres auteurs la divisent autrement, en critère économique, la restauration à but lucratif, la restauration commerciale (restauration gastronomique, restauration rapide, restauration d'hôtel, cafétéria etc.) et à but non lucratif, la restauration collective, dont la

² Groupe Xerfi, le médiateur du monde économique [En ligne] Disponible sur <http://www.xerfi.com> (Consulté le 3-1-2017)

population est majoritairement captive et où les repas ne sont pas payés entièrement par le consommateur. (LAPORTE Cyrille, 2012).

Il y a trois grands pôles qui définissent la restauration collective dont le médico-social, le scolaire et sur le lieu de travail, que je vais détailler dans le prochain point.

1.2. La restauration collective³

La restauration collective touche toutes les tranches d'âge de la population française. De la petite enfance aux personnes âgées. Ce qui signifie que ce sujet nous touchera plus ou moins un jour où l'autre dans notre vie privée, sociale ou professionnelle. Ce domaine nous touche, tous, de différente manière à différentes périodes de notre vie ; il est donc normal de prendre le temps de détailler toutes les sous-catégories de la restauration collective pour mieux recentrer mon étude et définir son environnement pour une analyse avertie.

Figure 2 : Parts de marché de la restauration collective par secteur d'activité⁴



La restauration collective a un caractère social, elle représente environ 50%⁵ des repas pris hors du domicile et garantit au plus grand nombre de manger chaque jour avec un minimum d'exigences. En effet elle promet la maîtrise des prix sociaux, c'est-à-dire un repas moins cher que des repas pris dans la restauration commerciale. Une partie du repas, voire la totalité, est prise en charge généralement par la collectivité. Les repas servis garantissent de répondre à des besoins physiologiques en termes d'équilibre nutritionnel.

1.2.1. Restauration scolaire

Le secteur de la restauration scolaire est le premier sur la place du marché de la restauration collective ; en effet d'après les études de girofood, cela équivaut à environ 34000 sites, 1100 millions de repas servis pour l'année 2012. Ces chiffres peuvent paraître

³ MASSON Yannick. Management et Ingénierie de la Restauration Collective. Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2016.

⁴ GIRAfood service [En ligne] Disponible sur <http://www.girafoodservice.com> (Consulté 5-1-2017)

⁵ Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC) [En ligne] Disponible sur <http://www.snrc.fr> (Consulté 28-12-2016)

imposants mais ils s’expliquent par une typologie de consommateurs très variés. La plupart des restaurants collectifs sont gérés par des institutions, municipalités et communautés de communes, conseils généraux, conseils régionaux, CROUS : Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires.

1.2.1.1. Présentation du secteur de la restauration scolaire

Tableau 1: Les différents secteurs de la restauration scolaire en fonction de leurs attentes, coût moyen, jours travaillés et prestations proposées

Crèche : 0 à 2 ans			
Les attentes	Coût moyen matière Prix moyen de vente	Jours travaillés	Prestations
Menu unique, service à table, texture adaptée, quantité adaptée, équilibre nutritionnel, développement du goût, diversification alimentaire, besoin d’agents pour le service et les faire manger, des animations.	1,21 € 3 €	144 jours	Menu par jour avec variable de régimes spécifique (PAI : plan accueil individualisé) Service à table
Maternelle : 2 à 6 ans			
Menu unique, service à table, texture adaptée, quantité adaptée, équilibre nutritionnel, développement du goût, diversification alimentaire, besoin d’agent pour le service et les faire manger, des animations.	1,81 € 3 €	144 jours (+ <i>centres aérés pendant les vacances scolaires</i>)	Menu par jour avec variable de régimes spécifiques (PAI) Service à table
Primaire : 6 à 11 ans			
Menu unique, apprentissage de l’autonomie, service à table ou mini-self, équilibre nutritionnel, adaptation des quantités, diversification de l’alimentation, des animations.	1,38 € 3 €	144 jours (+ <i>centres aérés pendant les vacances scolaires</i>)	Menu par jour avec variable de régimes spécifiques (PAI) Service à table

Collège : 11 à 16 ans			
Les attentes	Coût moyen matière Prix moyen de vente	Jours travaillés	Prestations
Choix multiples, distribution en self linéaire, rapidité du service, équilibre nutritionnel, choix orienté, des animations.	1,50 € 3 €	180 jours	Sel linéaire ou scramble avec bacs gastronomes, composition du repas en moyenne : 4 à 6 hors-d'œuvres, 2 préparations chaudes, 2 garnitures, 4 à 6 desserts, grillades et fritures une fois par semaine.
Lycée : 16 à 19 ans			
Choix multiples, distribution en self, rapidité du service, cafétéria, animations.	1,77 € 3 €	180 jours	Self linéaire ou scramble avec bacs gastronomes, composition du repas en moyenne : 4 à 6 hors-d'œuvres, 2 préparations chaudes, 2 garnitures, 4 à 6 desserts, grillades et fritures une fois par semaine.
Université : 19 ans et plus			
Distribution en self ou Scramble, déstructuration du repas, rapidité du service, choix multiples et variés, grillades et fritures, quantité suffisante.	1,82 € 3 €	200 jours	Grande variété de prestations, de la formule sandwich à la formule complète : entrée + plat + dessert.

On constate qu'il y a une grande diversité de l'offre alimentaire et des prix repas les plus bas du marché de la restauration collective. De plus, ce secteur ne produit que pour un service par jour en moyenne 144 jours par an.

Ce secteur rencontre en effet un problème financier de plus en plus présent. Les dotations de l'État sont de plus en plus faibles ce qui influe sur le rapport coût qualité de la restauration collective. Le volume de repas ne diminue pas et a tendance à augmenter dans

le temps. En effet le temps de scolarisation est de plus en plus long. Une légère augmentation du nombre de repas est due au facteur parental avec l'augmentation des déplacements professionnel des parents de plus en plus en activité.

Ce constat est sans appel, en effet ce secteur a du mal à amortir ses charges salariales et ses charges de fonctionnement. Une des solutions à cette problématique récurrente dans la fonction publique est le recours à la centralisation de la production et parfois de la distribution selon les cas.

Au niveau de la réglementation dans le scolaire on s'aperçoit qu'il y a une amélioration de son encadrement, par rapport au GEMRCN, l'utilisation de plus en plus du PNNS lors de la conception de menu, les structures font de plus en plus appel à des diététiciennes pour vérifier leur conformité en termes de fréquences à respecter et au point de vue nutritionnel.

1.2.1.2. Les statuts : Nature et affiliations (Chiffres 2012)⁶

Le public représente 78% contre 22% d'établissements privés en restauration collective.

L'enseignement scolaire 1^{er} degré : les maternelles sont gérées et financées par les collectivités territoriales, c'est-à-dire les communes via les conseils municipaux.

L'enseignement scolaire 1^{er} degré : les primaires sont gérées et financées par les collectivités territoriales, c'est-à-dire les communes via les conseils municipaux.

L'enseignement scolaire 2nd : les collèges sont financés par les collectivités territoriales, c'est-à-dire les départements via le conseil départemental et leur gestion est faite dans l'établissement public par le proviseur du collège.

L'enseignement scolaire 2nd : les lycées sont financés par les collectivités territoriales, c'est-à-dire les régions via le conseil régional et leur gestion revient au proviseur du lycée dans son établissement public.

L'enseignement supérieur : les universités sont financées par l'État et leurs gestions sont faites par le CROUS qui est affilié au CNOUS (Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires).

⁶ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), chiffres de 2012, [En ligne] Disponible sur <https://www.insee.fr> (Consulté 5-01-2017)

1.2.1.3. Mode de gestion⁷

Dans le secteur du scolaire j'ai relevé comme valeur d'autogestion 63% et de concession 37%. Il y a un glissement progressif vers la concession, car les postes sont de moins en moins renouvelés et les gestionnaires de la fonction publique pour des raisons économiques préfèrent concéder petit à petit.

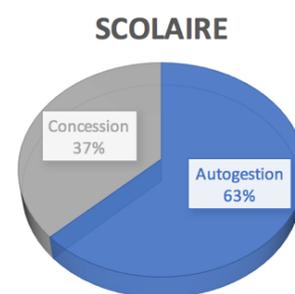


Figure 3 : Répartition des modes de gestion dans le scolaire

1.2.2. Restauration médico-sociale

Deuxième secteur d'activité de la restauration collective.

Pour ce secteur, les budgets alloués aux repas sont très minimes ; ce n'est pas la priorité du ministère de la santé. En effet moins de 1% des dépenses totales sur un hôpital est accordé à la restauration. Ce secteur est en recherche de prix le plus bas possible chaque année. Ce secteur a une population qui diminue dans les hôpitaux, dû au séjour moyen qui diminue (sa moyenne est de 3,5 jours). C'est en effet dans la politique globale des hôpitaux pour diminuer leurs coûts globaux. A contrario, du côté des EHPAD et des maisons de retraite, il y a une augmentation de demande de prestation des repas. En effet la population des seniors augmente (>60 ans) et a augmenté de 2000 à 2015 de 32,2%⁸. Les estimations de l'INSEE sont pour 2060 un passage de 23,6 millions de seniors contre les 16 millions en 2015 en France.

Les hôpitaux, les cliniques, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) fonctionnent tous les jours de l'année toute la journée. Le portage à domicile a une différence de fonctionnement ; en effet il fournit les repas 5 jours par semaine et uniquement le repas du midi.

Ce qui caractérise la population dans toutes ces structures est que ce sont des personnes fragiles, sensibles aux contaminations et il y a aussi des offres alimentaires de plus en plus à la carte. Donc des exigences de production et de distribution plus minutieuses.

⁷ Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA et FAFIH), [En ligne] Disponible sur <http://www.maformation.fr/droits/fafih-opca-de-lhotellerie-restauration-et-des-activites-de-loisirs-32437> (Consulté 5-01-2017)

⁸ INSEE – projection de population à l'horizon 2060 [En ligne] Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281165> (Consulté 5-1-2017)

Tableau 2: Typologie des consommateurs et leurs attentes spécifiques dans le médico-social

	Hôpital / Clinique	EHPAD	Portage à domicile
Typologies clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients malades mobiles et immobiles ▪ Visiteurs ▪ Personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes âgées dépendantes ou non et/ou malades ▪ Visiteurs ▪ Personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes à mobilité réduite
Attentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime alimentaire adapté ▪ Texture et grammage adapté ▪ Maintien des qualités organoleptiques, nutritionnelle, et hygiéniques. ▪ Horaire des repas fixe ▪ Distribution des repas en chambre individuelle ou salle à manger collective (voir autonomie des clients) ▪ Self – Cafétéria pour le personnel et/ou visiteurs 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan alimentaire varié, équilibré ▪ Lien social avec l'agent de distribution ▪ Praticité (conditionnement) ▪ Maintien des qualités organoleptiques, nutritionnelles, et hygiéniques.

1.2.2.1. Les statuts

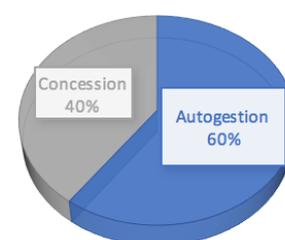
Dans le médico-social la part de Public reste largement dominante avec 71% et 29% dans le secteur privé (INSEE).⁹

Figure 4 : Répartition des modes de gestion dans le secteur médico-social

1.2.2.2. Les modes de gestion¹⁰

Dans le monde du médico-social, l'autogestion reste encore en grande majorité. En effet elle représente 60% du marché contre 40% d'établissements en concession.

MÉDICO-SOCAL



⁹ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), chiffres de 2012, [En ligne] Disponible sur <https://www.insee.fr> (Consulté 5-01-2017)

¹⁰ Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA et FAFIH), [En ligne] Disponible sur <http://www.maformation.fr/droits/fafih-opca-de-lhotellerie-restauration-et-des-activites-de-loisirs-32437> (Consulté 5-01-2017)

1.2.3. Restauration sur le lieu de travail

La restauration sur le lieu de travail est le troisième secteur d'activité. Ce secteur est beaucoup plus touché par la concurrence, la restauration commerciale. La population est beaucoup moins captive, a des moyens de locomotion, une plus grande autonomie. Le CA diminue donc progressivement.

Les objectifs principaux de ce secteur sont la proximité primordiale du lieu de travail et des prix défiant toute concurrence commerciale. Ce secteur a une moyenne d'ouverture de 260 jours par an. Sa clientèle peut être qualifiée de captive mais cette clientèle est de moins en moins captive et cause cette baisse de fréquentation.

Le mode de distribution peut être de trois façons, à table, en self linéaire ou en scramble. Les attentes des clients sont l'évènementiel avec la multiplication et la diversification des stands à thème (grillades, Italie, sandwicherie, cuisine du monde etc.). Ce qui signifie que la gestion des flux s'opère de plus en plus en flux tendu. Le temps moyen passé dans la structure de restauration est de 30 minutes à 45 minutes. Après, dans certaines structures on peut même retrouver un espace VIP destiné à la direction et qui offre des prestations supérieures à celles proposées dans une même structure.

Dans ces organisations, le prix moyen est de 4,80€ dont le PRIME COST (Coût matière première et coût main d'œuvre) est de 80% pour les entreprises autogérées et 60% pour les entreprises concédées.

Ce secteur est découpé en deux grands types de clients, le personnel des administrations et de la fonction territoriale (préfecture, conseil général, etc.) et les salariés des entreprises privées.

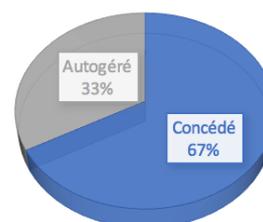
Tableau 3: Typologie des consommateurs et leurs attentes spécifiques dans les administrations et entreprises

	Personnels des entreprises et des Administrations	Direction	Visiteurs
Typologie client	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salariés ▪ Sous-traitants ▪ Stagiaires – étudiants ▪ Lundi au Vendredi (sauf certaines entreprises ouvertes le week-end) ▪ Temps du repas 30 à 45 min 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les différents membres de la direction ▪ Lundi au Vendredi (sauf certaines entreprises ouvertes le week-end) ▪ Temps de repas supérieur à 45 minutes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence ponctuelle ▪ Image du site très regardée ▪ Message commercial ▪ Temps de repas supérieur à 30 minutes
Attentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix multiples et variés ▪ Possibilité de déstructurer son repas ▪ Libre choix des quantités ▪ Paiement adapté pour la prestation choisie ▪ Rapidité du service ▪ Convivialité et confort ▪ Équilibre nutritionnel ▪ Animations ▪ Confort convivialité ▪ Qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix multiples et variés ▪ Repas gastronomique ▪ Qualité des produits ▪ Qualité organoleptique ▪ Espace modulable ▪ Lieux réservés privés (VIP) ▪ Découverte de produits ▪ Respect de l'hygiène et de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix multiples et variés ▪ Repas gastronomiques ▪ Mise en scène ▪ Produit locaux, régionaux. ▪ Respect des manières de table ▪ Beaucoup de petites attentions ▪ Animations pendant le repas ▪ Un cadre moderne, convivial.

1.2.3.1. Les statuts

Le domaine privé (75%) est beaucoup plus représenté dans ce secteur que l'administration (25%) (INSEE).¹¹

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS



1.2.3.2. Les modes de gestion¹²

Dans le secteur entreprise et administration, la concession est de plus en plus présente ; en effet 67% contre seulement 33% en public.

Figure 5: Répartition des modes de gestion sur le lieu de travail

1.2.4. Restauration armée, loisir, prisons

Ce secteur est le plus petit de tous, représentant 10% du marché de la restauration collective. Celui qui se démarque est la restauration dans l'armée ; en effet malgré son marché peu dynamique et un mode plein de clichés souvent négatifs, ce marché se développe en ayant comme objectif premier, que le repas ne soit pas seulement un moment nutritif mais aussi un moment de détente et de convivialité.

Les coûts sont extrêmement maîtrisés ; en effet 6€ par jour dont 4€ le midi et 2€ le soir. La distribution reste classique en self linéaire pour la grande majorité.

1.2.5. Restauration autogérée et restauration concédée

1.2.5.1. Généralités

Pour mieux comprendre les actions entre les individus au sein d'une structure, il est important de recadrer l'environnement de travail car les modes de gestion influencent les actions des individus au sein d'une organisation. La restauration autogérée implique que le Maître d'œuvre doit assurer la production et la distribution des repas de la collectivité. Le maître d'ouvrage peut être par exemple l'administration, le comité d'entreprise.

La restauration concédée est un autre système de gestion, en effet il passe par l'intermédiaire d'un contrat qui lie un prestataire extérieur qui est le plus souvent une société de restauration

¹¹ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), chiffres de 2012, [En ligne] Disponible sur <https://www.insee.fr> (Consulté 5-01-2017)

¹² Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA et FAFIH), [En ligne] Disponible sur <http://www.maformation.fr/droits/fafih-opca-de-lhotellerie-restauration-et-des-activites-de-loisirs-32437> (Consulté 5-01-2017)

collective ou des associations pour la gestion des services. Cet appel à la gestion extérieure peut aller d'une simple assistance à la gestion complète des services.

1.2.5.2. Les leaders

Tableau 4 : Classement des 18 premiers opérateurs français¹³

Groupes	CA HT en M€		Millions de repas	
	2015	Evol. 2014/2015	2015	Evol. 2014/2015
Groupe Elios	2141.5	+ 0.81 %	289.2	+2.27 %
Groupe Sodexo France	1974.0	- 2.71 %	316.0	-2.77 %
Compass Group France	1164.0	- 1.02 %	201.5	+ 0.10 %
Api Restauration	485.0	+ 14.93 %	130.5	+ 11.63 %
Groupe Convivio Groupe Dupont Restauration	124.3	8.43 %	35.2	+ 9.15 %
Multi Restauration Services (MRS)	100.3	+ 3.20 %	13.1	+ 2.08 %
Coralys	40.8	+ 13.33 %	9.0	+ 10.43 %
Restoria	39.6	+ 1.44 %	11.6	+ 8.78 %
Isidore Restauration	23.5	+ 5.89 %	6.1	+ 7.17 %
Restauval SAS	19.0	+ 9.83 %	4.1	+ 6.62 %
Multi Restauration Méditerranée	11.6	+ 16.53 %	2.2	+ 12.56 %
Imestia	9.1	- 11.65 %	NC	NC
OCRS	8.8	- 2.11 %	4.1	- 4.43 %
Flandre Artois Restauration	7.8	+ 11.99 %	1.1	+ 2.39 %
Sobrie Restauration	7.5	+ 0.93 %	2.6	+ 1.09 %
Bourgogne Repas	7.4	+ 16.74 %	2.0	+ 18.99 %
Armor Cuisine	6.1	+ 6.38 %	1.8	+ 5.79 %
Geres Restauration	4.7	+ 2.77 %	0.8	+ 3.02 %

A noter Apetito qui vient d'être racheté par Newrest ne figure pas dans ce classement

Ces 18 représentent à eux seuls 6,175 milliard d'euros. On peut observer en voyant ce tableau que le marché de la restauration collective est très condensé. On remarque aussi qu'il y a principalement trois leaders qui se détachent des autres. En effet on retrouve toujours les mêmes depuis plusieurs années avec : Le Groupe Elios, le Groupe Sodexo France et Compass Group France. Elios est le seul des trois à avoir enregistré une hausse de son CA par rapport à 2014 de 1%. Leurs stratégies pour les années à venir sont de redynamiser le groupe pour accélérer la croissance, optimiser leurs coûts et maintenir une excellence au niveau de l'opérationnalité. Pour Sodexo il y a eu une baisse de 3% de CA ; le groupe souffre du non renouvellement de ses contrats. Et pour finir, Compass, lui aussi, connaît une baisse de 1% pour 2014 de son CA, mais en 2015 le groupe a remporté de nombreux appels d'offres, il devient donc plus actif sur tous les segments.

¹³Themavision, *Restauration collective : les derniers chiffres clés et tendances de 2015 [En ligne]* Disponible sur <http://themavision.fr> (Consulté 10-1-2017)

Chapitre 2 : Gaspillage alimentaire

Dans ce chapitre je vais m'attarder sur la définition du gaspillage alimentaire au niveau européen puis national, pour comprendre l'ampleur de ce phénomène qui touche de plus en plus notre quotidien. Je vais le développer mais on va observer qu'à tous les stades de la chaîne alimentaire, on voit une mobilisation grandissante contre le gaspillage.

2.1.Définition du gaspillage alimentaire

Selon le Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (2012, p 9) :

« Le gaspillage alimentaire consiste en de la nourriture destinée à la consommation humaine qui, à un endroit de la chaîne alimentaire, est jetée, perdue, dégradée ou dévorée par des ravageurs, sans inclure les parties non comestibles, tels que les peaux, les feuilles, les graines, les queues et les trognons. »

En 2010 le gaspillage alimentaire recensé par ce ministère est de 7,120 millions de tonnes, entre la « fourche et la fourchette » (de la production à la consommation).

Nous pouvons prendre aussi la définition de la FAO¹⁴, gaspillage au sens large signifie pour eux : « l'action de trier et de mettre au rebut délibérément ou consciemment une ressource alimentaire, alors qu'elle est parfaitement comestible ». Le gaspillage est défini en aval de la chaîne alimentaire ce qui signifie lors de la distribution, de la restauration hors foyer et au domicile.

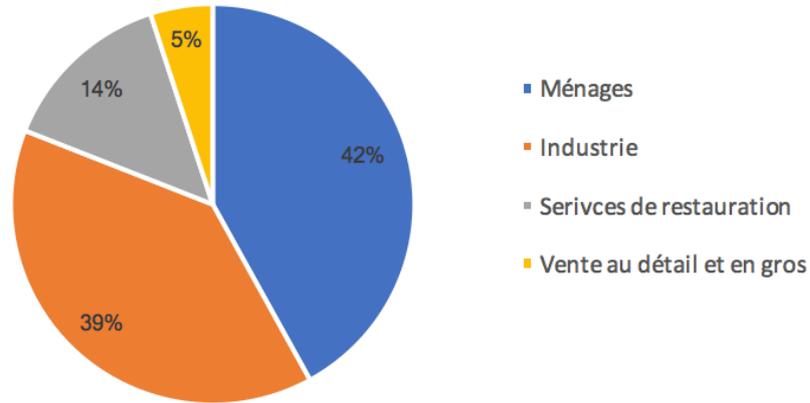
Il n'y a pas de définition universelle du gaspillage alimentaire mais d'après l'organisme Waste and Ressources Action Programme (WRAP)¹⁵ il peut se diviser en trois catégories. Le premier est le gaspillage évitable, c'est-à-dire de la nourriture consommable mais jetée à un moment donné. Le deuxième est le gaspillage potentiellement évitable qui se réfère à de la nourriture mangée ou pas, dépendant des personnes, par exemple du pain dur en croûton. Et enfin le dernier, le gaspillage inévitable qui correspond à des parties non comestibles des aliments comme par exemple les os.

Dans l'Union Européenne il y a environ 68 millions de tonnes de déchets alimentaires jetés par an. (ADEME, 2012).

¹⁴ Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) [En ligne] Disponible sur <http://www.fao.org/home/fr/> (Consulté 17-1-2017)

¹⁵ Waste and Ressources Action Programme (WRAP) [En ligne] Disponible sur <http://www.wrap.org.uk> (Consulté 17-1-2017)

Figure 6 : Déchets alimentaires Européens par secteur (ADEME,2012)



En France, on recense l'équivalent annuel d'au moins 20 kg par habitant de nourriture jetée au domicile. L'ADEME précise que cette estimation n'est pas correcte ; elle est sous-estimée et d'autres études démontrent qu'un européen moyen jette chaque année 76 kg de nourriture dans sa maison, et dont la quantité de gaspillage alimentaire en déchet qui aurait pu être évitée d'être jetée serait de 64% (WRAP) c'est-à-dire 48,64 kg.

2.2. Cadre réglementaire

L'union européenne, dont la France, depuis environ les années 2008 (ADEME, 2015) s'est engagée pour une meilleure gestion des déchets, certains sur des accords généraux et d'autres concernant certains déchets spécifiques. On retrouvera ci-après une frise chronologique de directives, textes de référence européens et nationaux. Cette frise nous permet de voir l'évolution croissante des changements et les nouvelles contraintes dans leurs habitudes de travail, d'année en année pour les professionnels du milieu de l'alimentation.

Figure 7 : Cadre réglementaire de la lutte anti-gaspillage¹⁶¹⁷

¹⁶ Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer [En ligne] Disponible sur <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-lutte-contre-le-gaspillage.html> (Consulté 12-01-2017) et ADEME 2015.

¹⁷ SENAT, Lutte contre le gaspillage alimentaire [En ligne] Disponible sur <https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pp115-245.html> (Consulté 12-01-2017)



De même, durant l'année 2012 un groupe de travail issu du conseil national des déchets a édité il y a eu un rapport de réduction du gaspillage alimentaire. Ce document a été établi après analyse sur le terrain du gaspillage alimentaire sur l'ensemble du territoire français. Les principales propositions du rapport « Réduction du gaspillage alimentaire : État des lieux et pistes d'actions » étaient :

- Clarifier les responsabilités des acteurs donnant leurs denrées alimentaires et les recevant.
- Intégrer dans les programmes scolaires la thématique du gaspillage alimentaire.
- Préciser l'utilisation du Groupe d'Étude des Marchés de Restauration Collective et nutrition (GEM-RCN).
- Préciser les termes Date Limite de Consommation/Date Limite d'Utilisation Optimale (DLC/DLUO).
- La mise en place de guides des bonnes pratiques à tous les stades de la chaîne alimentaire.
- Mettre en place des accords volontaires et continuer les campagnes de sensibilisation et de communication.

Pour rentrer dans le détail du plan de réduction de 2014-2020¹⁸, l'axe que le programme national de prévention des déchets du gaspillage alimentaire précise quelles mesures pourraient aider à atteindre les objectifs des chiffres fixés par le ministre de l'Écologie, comme par exemple communiquer, faire de la prévention du gaspillage dans les restaurations collectives, étudier les liens entre emballage et produit alimentaire, faire grandir l'effet « Doggy bag » sac à emporter, mettre en place des clubs/groupes d'acteurs, etc.

À travers les lois, articles, décrets, on aperçoit un enjeu triple derrière la lutte contre le gaspillage alimentaire, en effet au niveau éthique, des millions d'êtres humains souffrent de faim, au niveau économique, l'alimentation gaspillée est de 159 € par an, par personne en moyenne (ADEME 2012), et enfin des raisons écologiques, car d'après la FAO c'est 3,3 gigatonnes d'équivalent carbone de gaspillage alimentaire. La France est donc le troisième pays qui émet du gaz à effet de serre (après la Chine et les USA).

¹⁸ ¹⁸ Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer [En ligne] Disponible sur <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-lutte-contre-le-gaspillage.html> (Consulté 12-01-2017)

2.3. Les causes du gaspillage alimentaire

Pour expliquer d'où vient le gaspillage alimentaire, il faut revenir sur deux événements du XX^e siècle qui ont marqué l'Europe et plus précisément la France. En effet la France a vécu deux guerres qui l'ont affaiblie et appauvrie au niveau des denrées alimentaires. La population a dû faire face à un manque pour s'alimenter correctement et donc se sous-alimenter a créé dans cette génération la peur du manque. Suite à ces deux événements la France a connu les « Trente Glorieuses » ; c'était une période d'expansion démographique, du travail pour tout le monde, une restructuration économique avec de grandes innovations technologiques et une forte croissance industrielle. La France connut aussi une grande avancée dans le progrès pour l'agriculture, l'élevage, et l'apparition des industries agro-alimentaires. Tout cela a permis à la France de dépasser le manque de denrée pour toute sa population. Si nous regardons au niveau économique du pays, on observe à cette époque une augmentation du salaire moyen qui a donné aux personnes un pouvoir d'achat plus important face à des produits de plus en plus variés et en plus grande quantité. On appelle ce phénomène la naissance de la société de consommation, une société en perpétuelle évolution. La mondialisation s'est propagée et notre pays, notre société se dirige vers l'abondance, la profusion et donc l'arrivée progressive en masse du nouveau mode de consommation qui favorise le gaspillage alimentaire. On observe aussi dans l'histoire une mutation profonde des structures familiales dites traditionnelles, l'alimentation devient une perte de temps, le temps accordé à la préparation et au repas diminue. On peut relever comme chiffre du temps pris pour un repas 1h30 dans les années 1975 à 30 minutes en 2009¹⁹ sans compter la baisse du temps de préparation. Une des explications à ce phénomène est que les industries agro-alimentaires se sont emparées de cet engouement et proposent un marché sur des gammes de produits semi élaborés c'est-à-dire des produits qui ont subi une préparation et/ou transformation et nécessitent une phase de finition. Les industriels avancent donc les avantages de la réduction des tâches, de la main d'œuvre, d'une meilleure gestion des produits, une meilleure hygiène, un meilleur stockage, la réduction de la surface de travail et enfin la réduction du coût énergétique. Ce qui répond tout à fait aux besoins nouveaux des foyers et des professionnels. Pour finir d'appâter les consommateurs, les industriels finissent leur progression dans les foyers et chez les professionnels de la restauration par l'évolution technologique, informatique et audiovisuelle, et tout particulièrement au travers de la

¹⁹ TORREJOS Celine, Ration de la population françaises. Cours de Diététique, Institut Limayrac Toulouse, 2014.

télévision, via les publicités ce qui leur permet de s'installer dans la vie des consommateurs, ce qui signifie aussi que ces produits font partie intégrante du foyer.

En 1961, la naissance des premiers supermarchés. Ces derniers ont su devenir les vedettes de la consommation ostentatoire, avec des prix de plus en plus bas défiant toute concurrence et ils ont réussi aussi à rendre normal le préemballage des produits, qui est aussi un vecteur de l'augmentation du gaspillage.

C'est donc là un bilan historique du gaspillage alimentaire de sa naissance à son installation en France dans notre société. Il y a un phénomène de la nouvelle société qui n'arrive pas à dissocier la consommation d'aliments sans générer de gaspillage pour dire autrement, le fait de jeter est devenu normal pour manger.

Nous allons présenter les principales causes et conséquences du gaspillage.

2.3.1. Législatif

Les restrictions législatives comme les réglementations touchant les ventes de produits alimentaires sont concernées. Effectivement des nouveaux changements législatifs illustrent bien le propos. Prenons l'exemple du changement de la DLUO (Date limite d'Utilisation Optimale), en DDM (Date de Durabilité Minimale)²⁰ : La DDM a remplacé récemment la DLUO. Ce changement a pour but de diminuer le gaspillage alimentaire car, dans l'esprit de nombreuses personnes, DLC (Date Limite de Consommation) correspond à DLUO se traduisant par des aliments sur-stockés et qui ont comme destin d'être supprimés et jetés. Avant le changement, les professionnels et les consommateurs étaient en grande confusion, ils jetaient davantage. Ces mesures sont apparues en France pour des raisons principalement politiques, avec la montée en puissance des écologistes.

Les conséquences des tout premiers changements ont créé de la confusion dans les esprits des consommateurs et des professionnels. Ces démarches ont été menées pour gérer la peur des crises sanitaires (crise de la vache folle, grippe aviaire) afin de rétablir une zone de sécurité, de certitude scientifique, pour la population, mais en contrepartie ce sont des règles trop strictes à mettre en application pour les professionnels du métier. Face à ces contraintes, d'autres directives corrigent les erreurs des premières ; cela permet de réajuster la confusion occasionnée.

²⁰Ministère de l'économie, Décret n°2016-884 du 29 juin 2016 - art. R451-1 (Consulté 5-9-2016)

2.3.2. Surconsommation et abondance

Au travers des nombreuses famines qu'ont traversé les générations passées, la peur du manque est toujours présente, plus ou moins prononcée selon les foyers. Ce qui traduit bien le fait que l'abondance et la surconsommation réconforte, les rassurent dans leurs craintes profondes face à une probable pénurie de denrées.

Les conséquences de ces nouveaux comportements réconfortants et sécurisants sont une des causes de l'augmentation de la banalisation de l'acte de jeter les aliments, de nombreux achats impulsifs et, au niveau des industriels de l'agro-alimentaire, une surproduction pour répondre à cette nouvelle demande anti-stress. Les professionnels de cuisine aussi, lors de la conception des plats, prévoient toujours plus de parts « *au cas où* » (*Cuisinier, 52 ans*). Ce qui traduit bien la peur du manque toujours présente malgré les guerres et famines passées.

2.3.3. Industrialisation

L'industrialisation, a permis de remplacer l'homme dans les usines mais pas seulement. Il a également permis la production de masse, au travers des nouveaux procédés chimiques, physiques, techniques. Les industriels ont pu mettre à la disposition des consommateurs des nouveaux produits de tous types et à moindre coût tout à long de l'année. Les industriels standardisent de plus en plus leurs produits pour répondre à une demande croissante dans le but d'augmenter et de faciliter la conservation, le transport et laissent dans l'esprit des acheteurs la trace de leurs marques.

L'industrialisation a pour conséquence, au niveau des producteurs locaux, une concurrence rude voire impossible de rivaliser donc ils signent leur arrêt d'activité brutale. La standardisation des produits crée des produits communs et donc les goûts des acteurs s'homogénéisent avec la disparition de certaines saveurs. La dernière conséquence de ce nouveau mode est la perte de l'image de produits vivants vers des produits homogènes sans vie, sans histoire ; certains individus ont du mal à classer certains aliments comme les animaux dans l'ordre du mangeable, ils ne rentrent plus dans aucune catégorie car il y a un éloignement croissant. Cet écartement est clairement visible et vécu dans nos sociétés. Prenons l'exemple des abattoirs qui avant étaient aux centres de nos villes et maintenant tout est centralisé et loin des villes, pour ne pas « choquer » les habitants.

2.3.4. Dé-saisonnalité

La mondialisation, avec l'évolution technologique dans le domaine de l'agriculture, a provoqué la délocalisation et par ce biais une production et une importation de denrées alimentaires toute l'année sans respect de leur cycle de vie de tous les pays possibles. Même en France on a élaboré des serres pouvant nous permettre d'avoir accès à certains produits alimentaires toute l'année grâce à la chimie et la physique (culture hors-sol).

Éloignement de l'aliment et de l'Homme, perte logique de consommation raisonnée, connaissance de la nature des aliments perdus, banalisation des produits et normalité d'avoir de tout, tout le temps. Déresponsabilisation de l'aliment, une distance s'installe entre l'Homme et les produits alimentaires, et donc le geste de jeter ne signifie rien ou reste flou pour les acteurs.

2.3.5. Émancipation de la femme

Mai 1968, les femmes sont de plus en plus professionnellement actives en France, ce qui implique une mutation de la structure familiale. On voit donc apparaître les premiers robots ménagers dans les publicités destinées aux femmes actives de cette époque. L'apparition des plats déjà cuisinés. La place et le rôle de la femme ne sont plus centraux dans le foyer.

Ce qui implique une modification de son rôle, une dérégulation généralisée de son comportement d'achat et la baisse de temps destiné à la cuisine, à travers l'achat de denrées déjà transformées et donc l'augmentation d'emballages et de déchets alimentaires et non alimentaires indirectement. Car elles ont moins de temps pour gérer les stocks de denrées et gaspillent de plus en plus.

2.3.6. Consommation hors foyer

Les acteurs passent de moins en moins de temps dans leur domicile et au travers de ce constat ils consacrent moins de temps à l'élaboration des repas. Parallèlement l'offre de restauration commerciale et collective est de plus en plus forte sur le marché, le constat est ainsi fait ; la prise de RHF est en augmentation.

Les résultats sur le gaspillage alimentaire sont une mauvaise gestion de stock du domicile et une augmentation des responsabilités des restaurateurs pas forcément tous

formés à la gestion de stock en grande quantité, car ils doivent répondre à une demande croissante de consommateurs.

On observe bien, au travers de ces causes, des facteurs qui agrandissent l'éloignement de l'aliment et de l'Homme, et se déresponsabilise à son égard.

2.4. Leviers pour réduire le gaspillage

Une prise de conscience collective serait une des seules solutions, car le gaspillage alimentaire est devenu normal dans le quotidien du Français moyen. On voit apparaître de plus en plus des nouvelles politiques de communication des ministères qui soutiennent les démarches de lutte « anti-gaspi ». Par exemple ci-dessous on retrouvera des slogans contre le gaspillage du Ministère l'Agriculture²¹ :

Figure 8: Conte pour la lutte anti-gaspi



Les leviers, au travers de cette communication ministérielle, sont de viser les sensibilités des personnes dans le registre éthique, à travers des messages culpabilisants que nous retrouverons en ANNEXE A. Il y a aussi une autre forme de communication qui touche l'éthique, en effet on entend souvent des phrases culpabilisantes du style « Finis ton assiette, pense à ceux qui meurent de faim ». Au travers de ces messages, deux réactions sont possibles, soit la culpabilisation fonctionne et les gens réagissent positivement aux messages, soit ils se produit l'effet contraire et la culpabilité devient un frein.

Le second levier est d'ordre économique. On le retrouve ainsi au travers de certaines publicités plus orientées dans ce style que nous retrouverons en ANNEXE B.

La dernière motivation que peuvent espérer les ministères est d'ordre écologique, car le processus de production et de distribution provoque l'émission de gaz à effet de serre. Nous retrouvons certains messages en ANNEXE C.

²¹ Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, *Si l'antigaspi m'était conté...* 2016. [En ligne] Disponible sur <http://agriculture.gouv.fr/si-lantigaspi-metait-conté> (Consulté 16-1-2017)

Ces trois leviers de sensibilité différente selon les individus, permettraient d'aider les individus à prendre conscience et à se re-familiariser avec ces aliments jetés et banalisés.

Nous allons voir maintenant comment s'est intégré le gaspillage alimentaire au sein de la restauration collective, par quels biais, dans quels secteurs et à quels degrés. Leur impact selon le secteur de la restauration collective. Nous finirons par expliquer les freins et les leviers d'action encore exploitables dans ce milieu.

Chapitre 3 : L'introduction de notion de gaspillage alimentaire au sein de la restauration collective

La restauration collective occupe une place déterminante dans la sensibilisation des individus, en effet elle touche une population de la petite enfance aux personnes âgées. Il est donc primordial pour la lutte « anti-gaspi » de viser ces structures socialisantes, car elles impactent sur nos actes quotidiens à différents degrés.

3.1.Démarche volontaire dans les restaurations collectives

Les motivations au sein de la restauration collective sont en premier lieu économique. En effet ce qui coûte le plus cher en restauration est bien la Matière première et la Main d'œuvre. Une réduction d'achat de denrées permettrait de faire des économies importantes sur des gros volumes. Des mesures sont mises en place pour aider les restaurateurs à ajuster au mieux les quantités. En effet en Gironde le conseil départemental (ancien conseil général depuis 1 ans) propose 20 fiches d'actions qui sont pour la plupart créées à partir d'expérience réelles. (ADEME, 2012, p10) ; ce qui permettra à chaque structure de se les approprier et de mettre en route des démarches volontaires dans les fiches de poste ou dans des procédures de travail. Dans le tableau 5 nous retrouverons des exemples.

Tableau 5 : Liste des fiches d'aide anti-gaspillage²²

NUMÉRO DE FICHE	TITRE ET PAGE
Fiche n°1	Mettre en place des actions pour réduire le gaspillage du pain p.12
Fiche n°2	Travailler sur la décoration des assiettes p.17
Fiche n°3	Réduire les restes de préparation p.18
Fiche n°4	Adapter les portions selon ce qui est le mieux mangé p.20
Fiche n°5	Laisser la possibilité aux convives d'adapter leur portion p.22
Fiche n°6	Éviter les portions individuelles et mettre les entrées en libre service p.27
Fiche n°7	Acheter des produits de taille variée p.29
Fiche n°8	Adapter la taille et la forme des assiettes p.33
Fiche n°9	Fournir les menus à l'avance aux familles p.37
Fiche n°10	Optimiser les réservations p.39
Fiche n°11	Anticiper le nombre de portions à préparer pour chaque plat au menu p.43
Fiche n°12	Organiser une concertation sur le choix des recettes p.49
Fiche n°13	Allonger la durée de prise des repas à l'école élémentaire p.53
Fiche n°14	Organiser un goûter zéro déchets p.58
Fiche n°15	Redistribuer les repas non livrés à l'aide alimentaire p.63
Fiche n°16	Mettre en place une méthodologie anti-gaspillage : exemple de l'association De mon assiette à notre planète p.68
Fiche n°17	Organiser un atelier de sensibilisation au gaspillage p.73
Fiche n°18	Opération de sensibilisation dans la restauration d'entreprise : un exemple suédois p.79
Fiche n°19	Mettre en place des initiatives dans des restaurants d'entreprise p.82
Fiche n°20	Proposer des repas sans plateau p.87

²² ADEME, 2012.

Il existe d'autres manières de s'engager dans ce combat, certaines structures font le choix de mettre en place d'autres démarches comme la mise en place et l'obtention d'une certification de type Organisation Internationale de Normalisation (ISO). La plus répandue dans la restauration collective est ISO 14001, norme de management environnemental. En France il y a 3 476 structures certifiées ISO 14001 soit une croissance de 17% en comparaison de 2006²³. Cette norme présente quatre avantages¹⁹. La première étant l'anti-bureaucratie, en effet elle n'est pas source de paperasserie, elle exige que ce système de management environnemental soit sous preuves écrites (email, courrier, page internet) et/ou orales. Il n'y a pas d'exigence de moyen. Cette norme est applicable dans tous les secteurs car en effet toutes les structures consomment des matières premières, de l'énergie et donc des déchets. Ensuite il n'y a pas d'objectifs environnementaux, l'organisation est libre de fixer ses objectifs. Elle n'oblige pas à l'atteinte des objectifs mais l'organisation, la structuration pour y parvenir et le respect de la réglementation. Enfin il n'y a pas d'objectif ni de dépenses imposées, le concept est de faire une organisation qui s'adapte à ce nouvel environnement à son rythme.

Les bénéfices de la mise en place de cette norme sont la diminution des dépenses, par le fait de produire mieux avec moins et de recycler. Les chiffres de l'Afnor¹⁹ montrent que les organismes certifiés ISO 14001 ont permis de baisser leur consommation en eau et énergie de 10 à 15% et de 5 à 25% en matières premières. C'est aussi une démarche mobilisante car cette certification provoque un cercle vertueux ; les salariés étant généralement volontaires, ce qui est indispensable pour l'obtention de la certification et l'atteinte des résultats. Pour la structure c'est une source d'innovations, car elle utilise de nouveaux matériels et enfin le dernier avantage est la compétitivité.

Nous allons voir maintenant quels sont les freins malgré tous ces outils vus ci-dessus et quels pourraient être les leviers, outils pour encore faciliter la diminution du gaspillage alimentaire.

²³ Norme ISO 14001, *Guide de 9 pages qui vous permet de renforcer mutuellement vos succès économiques et environnementaux*. 2010. [En ligne] Disponible sur <http://norme14001.fr> (Consulté 16-1-2017)

3.2. Les freins et leviers d'action

De nombreuses fiches sont à disposition des restaurateurs pour la gestion du gaspillage alimentaire en restauration collective (GIRONDE, 2012) et peuvent être utilisées en différentes structures et diffusées sous différentes formes.

Tableau 6 : Les freins et leviers d'action en restauration collective

Les freins de l'action	Les différents leviers pour une action efficace
Pas de conscience du gaspillage des salariés de l'organisation et des consommateurs	La pesée des restes permet de sensibiliser et permet une prise de conscience des différents acteurs. Pour cela ADEME propose les fiches n°14,16 et 17 vues ci-dessus) Cela leur permet aussi de voir les progrès dans le temps ce qui les motive à toujours viser un chiffre inférieur à la prochaine pesée.
Pour le scolaire, les recommandations nutritionnelles ne sont pas toujours en accord avec leurs goûts	ADEME propose la fiche n°5. Il faut de l'éducation au goût, ce qui pourrait avoir un effet bénéfique à manger plus varié et goûter davantage d'aliments. L'éducation nutritionnelle aussi peut-être une solution durant les cours théoriques. La réorganisation du self (scramble) Adapter les quantités à la faim des convives car dans la restauration on a tendance à surdoser les assiettes. Le dialogue est donc primordial avec les convives pour sortir d'une vision consumériste, c'est-à-dire servir un maximum.
Les mauvaises habitudes alimentaires	L'éducation du goût dans les écoles avec des ateliers cuisine avec les parents peuvent être une bonne solution pour recadrer les mauvaises habitudes. Pour les salariés, des formations peuvent être mises en place
Les normes d'hygiène, mauvaise interprétation de certaines.	Bien maîtriser les normes, bien comprendre les subtilités qui éviteront de jeter des aliments dans un esprit de doute. Le don de repas sur produits existe et est sécurisé (fiche n°15) dans le respect de la loi.

Les freins de l'action	Les différents leviers pour une action efficace
Le manque de temps lors du déjeuner	Scolaire : les animateurs les former. Entreprise/administration : S'accorder avec l'organisme sur les temps de pause et les espaces d'un service à l'autre.
Résistance au changement des acteurs au sein de l'organisation	Ce point est primordial, car sans l'accord de tous, la diminution ne pourra pas avoir lieu de manière significative. La sensibilisation est donc cruciale à ce niveau de l'organisation, il faut impliquer les acteurs dès le début des démarches. Nous développerons dans la prochaine partie le pourquoi et le comment des acteurs maîtres de leurs actions et pourquoi ils agissent ainsi.
Manque de formation des cuisiniers contre le gaspillage alimentaire	Formation des cuisiniers, les impliquer dans des cercles de réflexions communes, des groupes de travail. Des formations continues ou initiales des gestionnaires, comptables, intendants du GEMRCN pour permettre des commandes plus justes et raisonnées à l'établissement, proposer des outils méthodologiques pour connaître le nombre de convives. Formation pour servir la juste portion, la mise en place de doggy-bag.
Mise en place compliquée si imposée par le responsable aux agents	Les intervenants extérieurs à la structure : ceci peut être un obstacle à la mise en place d'action anti-gaspillage. Il faut donc en amont convaincre l' élu des équipes pour pouvoir avoir le soutien de toute l'équipe sur place, d'après ADEME, 2012.

Depuis la Conférence de Paris (COP21) en 2015, des chartes se sont mises en place, tout d'abord à Paris puis sur les régions du bassin parisien. Vous retrouverez en ANNEXE D cette charte. qui engage les restaurateurs sur quatre axes favorisant la lutte contre le gaspillage alimentaire de la « fourche à la fourchette ».

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de cadrer le sujet, de le contextualiser dans toutes ces facettes et principalement de pointer la restauration collective au sein du marché et au sein des nouvelles tendances, des lois et des démarches contre la lutte du gaspillage alimentaire en France.

La restauration collective est un sous ensemble d'un grand ensemble de la RHF, elle doit sans arrêt se remettre en question vis-à-vis de ses concurrents, des innovations, de la typologie de ses clients ainsi que des produits. Des attentes de plus en plus précises et capricieuses des divers acteurs internes et externes à l'organisation. Un milieu avec de nombreuses contraintes, écologiques, économiques, juridiques, etc. Ces contraintes impliquent des changements et touchent les routines et les habitudes des acteurs au sein de la restauration collective. On va voir apparaître, à travers ces changements, des formes de conflit, de résistance et des jeux de pouvoir qui doivent être absolument pris en compte pour une meilleure gestion de l'introduction d'une nouvelle démarche au sein de la structure. Il faut aussi impérativement comprendre les logiques d'action des individus pour ensuite travailler correctement avec les différents acteurs.

Ces obstacles à l'introduction de nouveaux projets m'ont permis d'orienter ma problématique plus en détail en tenant compte de cette nouvelle question :

« En quoi les logiques d'actions des différents acteurs doivent être prises en compte pour que le changement ait lieu ? »

Les dynamiques de changement au sein d'une structure sont très aléatoires selon les individus. Leurs réactions ont donc deux possibilités d'action, des raisons propres aux individus, soit des facteurs extérieurs comme par exemple des problèmes financiers ou la pression du groupe de travail sur l'individu. Il me faut donc détailler et comprendre les comportements que peuvent adopter les différents individus dans une structure et de les analyser pour ensuite les anticiper, car chaque acteur est maître de sa décision.

Partie 2

**Un système de management de la qualité :
La rationalisation et la dynamique de
changement entre acteurs internes et externes
à la prise de décision en restauration collective
sur le gaspillage alimentaire**

Introduction de la deuxième partie

Les lois et les démarches volontaires sur le gaspillage alimentaire dans la restauration collective sur le lieu de travail perturbent les logiques de travail et d'action des individus. Il faut alors préciser quelles sont les dynamiques de changement qui se mettent en place autour et au sein d'un groupe de travail subissant ces perturbations et les motivations au changement. Ce qui me permet de proposer comme problématique :

« En quoi les logiques d'actions des différents acteurs doivent être prises en compte pour que le changement ait lieu ? »

Dans cette deuxième partie je vais présenter un cadre plutôt théorique. Nous commencerons par les dynamiques de changement vécu dans des organisations au travers des systèmes de management de qualité, les priorités et facteurs endogènes ou exogènes d'une organisation, l'élaboration dans l'organisation différente sous structure dite formelle ou informelle et enfin les sources et jeux de pouvoir que se mettent en place au cours du processus de changement.

Dans un second thème, je vais traiter des différentes rationalités des acteurs qui sont en jeu dans un processus de changement, les différentes actions pouvant être élaborées par les acteurs et le poids de la légitimité des acteurs face au changement.

Pour finir cette partie, j'analyserai les hypothèses de mon travail en fonction de mes lectures et des entretiens exploratoires menés auprès de professionnels de la restauration collective sur le lieu de travail ; cela me permettra d'avoir des éléments de réponse à ma problématique et hypothèse.

Chapitre 4 : Dynamique de changement

Pour pouvoir comprendre les différents comportements que peut adapter un individu dans un processus de changement, il faut définir ce qu'est un système de management de la qualité, quel est le point de changement et le changement à proprement dit, ce qu'il implique dans une organisation et son importance.

4.1. Système de management de la qualité

Les principes de management de la qualité sont décrits comme des valeurs, des normes, des règles, des pratiques et des convictions censées et justes.²⁴ Le management de la qualité est sous certification ISO 9000, ISO 9001 : 2015. C'est la seule norme de cette famille qui peut être appliquée pour la certification de petite à grande organisation.

L'organisation internationale de normalisation définit le système de management de la qualité comme (ISO, 2015, p2) :

« Un système de management de la qualité est une démarche utilisée pour définir comment un organisme peut satisfaire aux exigences de ses clients et des autres parties intéressées à ses activités.

La norme ISO 9001 repose sur le concept d'amélioration continue.

Les objectifs en termes de « qualité » ou de « besoins des clients » ne sont donc pas spécifiés, mais elle prévoit que les organismes doivent définir eux-mêmes leurs objectifs et chercher constamment à améliorer leurs processus pour les atteindre. »²⁵

4.1.1. Les avantages

Le système de management de la qualité, permet d'évaluer le contexte global de la structure qui l'applique, d'identifier les parties intéressées et les attentes demandées. Donner la priorité aux clients. Il permet aussi de travailler de façon plus efficace car théoriquement les processus seront homogènes et compris par l'ensemble des salariés de l'organisation, ce qui permettra de gagner en productivité. Faciliter l'application des exigences réglementaires. S'ouvrir à de nouveaux marchés et identifier et prévoir les risques de toutes activités menées.

²⁴ ISO 9000, Principes de management de la qualité [En ligne] Disponible sur <http://www.iso.org/iso/fr> (Consulté 17-1-2017)

²⁵ ISO 9001 : 2015 présentation PowerPoint ISBN 978-92-67-10648-9 [En ligne] Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso_9000.htm (Consulté 17-1-2017)

Tous ces avantages se traduisent aux travers des 7 principes de management de la qualité (PMQ) que nous allons voir par la suite.

4.1.2. Sept principes de management de la qualité²⁶

PMQ	Exigences	Fondements	Bénéfices	Actions
Orientation client	Satisfaire les volontés du client et plus.	Confiance du client et des autres parties intéressées. Chaque interaction est source d'opportunités de création de valeur	Améliore la valeur pour le client, sa satisfaction, sa fidélité. Améliore l'activité commerciale, l'image de la structure, agrandit le secteur clients.	Identifier les besoins, attentes présentes et futures des clients. Faire un lien entre les objectifs de la structure et les attentes clients. Mesurer et surveiller la satisfaction client et mise en place de procédure d'adaptation
Leadership	Les dirigeants créent la finalité et l'orientation des conditions de travail du personnel	Permet d'aligner ses stratégies, politiques, ressources et ses processus pour atteindre les objectifs	Facilite l'atteinte des objectifs Meilleure coordination, communication entre les différents niveaux de la structure	Créer une zone de confiance entre les fonctions Communiquer toutes les missions, visions et stratégies à tous les niveaux. Former les dirigeants et le personnel
Implication du personnel	Personnel formé, compétent, habilité et impliqué dans toute l'organisation pour améliorer sa capacité et sa valeur	Il faut impliquer les salariés pour être efficace à tous les niveaux et respecter chaque individu. Il faut de la reconnaissance envers eux pour une implication totale pour atteindre les objectifs	Compréhension des objectifs, qualité du personnel, amélioration de la motivation. Développement personnel au travail Confiance et collaboration Intérêt porté sur les valeurs et culture partagées.	Communiquer avec les salariés Encourager la collaboration entre niveaux et intra. Faciliter les discussions ouvertes Le personnel doit définir les freins aux objectifs Identifier la contribution du personnel Auto-évaluation des performances personnelles. Enquête satisfaction du personnel.

²⁶ ISO 9000, Principes de management de la qualité [En ligne] Disponible sur <http://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf> (Consulté 17-1-2017)

PMQ	Exigences	Fondements	Bénéfices	Actions
Approche processus	Résultat cohérent de tous les résultats dans un processus corrélé.	SMQ est un processus corrélé. Comprendre les résultats pour optimiser ses performances	Résultats cohérents, prévisibles Réduction des obstacles inter fonctionnels. Augmente la confiance des parties	Définir les objectifs et les processus pour les atteindre Déterminer les contraintes en matière de ressources Définir les inter-dépendances entre les processus et anticiper les effets de modifications sur l'ensemble du système.
Amélioration	Volonté constante d'amélioration pour le succès	Pour conserver un niveau de performance	Satisfaction des clients Amélioration de la détermination des causes ancrées avec des actions préventives qui corrigent plus rapidement et en profondeur. Rapidité pour réagir aux risques Augmentation des innovations	Formation des employés pour l'application des outils et de la méthodologie pour faciliter l'obtention des objectifs pour l'amélioration des unités S'assurer de la compétence et promouvoir le succès des projets Auditer la planification de la mise en œuvre de la réalisation des projets et les améliorer par la suite.
Prise de décision fondée sur les preuves	Analyse et évaluation des données permet la décision	La prise de décision est complexe et incertaine. Elle doit prendre en compte la multiplicité des sources d'entrée interne et externe. Il est primordial de comprendre les relations de cause à effet et toutes les conséquences possibles.	Amélioration de l'évaluation des performances, des décisions, de l'efficacité opérationnelle. Facilité à changer les opinions et les décisions et de démontrer l'efficacité de ces décisions.	Mesurer et surveiller les performances Mettre à disposition des données nécessaires auprès des intéressés Vérifier la fiabilité des données et des méthodes et voir si elles sont bien adaptées. Les décisions prises sur des actions réelles fondées sur des preuves en gardant une place pour l'expérience et les intuitions

PMQ	Exigences	Fondements	Bénéfices	Actions
Management des relations avec parties convoitées	Gérer les relations avec les différentes parties pertinentes.	Les parties intéressées sont un des facteurs de performance de l'organisation	Compréhension des objectifs et valeurs communes de chaque partie intéressée. Amélioration de création de valeurs par le partage des ressources et des compétences (qualités)	Identifier les différentes parties intéressées et leurs relations avec la structure. Hiérarchiser les relations Définir des relations équilibrées en termes de gain à court et long terme. Mise en commun des informations, expertises et ressources. Travailler en collaboration pour développer les activités. Reconnaissance des améliorations des partenaires.

Tableau 7: 7 PMQ ISO 9001

Cette norme ISO est obligatoire mais pas dans les contenus stricts, c'est-à-dire qu'elle laisse une liberté d'interprétation. Pour les philosophes, la notion de contrainte et de règle ne supprime pas la notion de liberté, car la liberté est par elle-même un produit de la réglementation.

L'apport de règles met en évidence des points forts du changement organisationnel qui va permettre lui-même à un changement de règles, car le changement met toujours en place de nouvelles façons de faire se traduisant par la mise en place de nouvelles règles formelles ou informelles.

Mais ces changements sont le lieu de résistance à l'introduction de ces normes, malgré tous les avantages que peut en tirer chaque partie. Pour comprendre ceci nous allons nous plonger dans le changement pur et voir ce qu'il se produit réellement dans l'organisation.

4.2. Définition du changement

Le changement en lui-même est un sujet très large, étudié par des philosophes, sociologues et psychologues.

En sociologique il existe plusieurs définitions. Prenons la définition du dictionnaire de la sociologie (BAECHLER, BOUDON, VALADE, 1993, p36), « la sociologie du changement porte dès lors sur les facteurs qui affectent un état A pour le transformer en un état B ». Il faut faire attention à cette définition car elle ne tient compte que des facteurs extérieurs et laisse la nature de A de côté dans sa dynamique pure de transformation, pour pouvoir expliquer B comme le résultat de ces trois composants. Cette définition est un point de vue spontané et naturel.

Un deuxième point de vue dans la définition, « le changement est premier et que la stabilité est seulement un ralentissement du changement » (BAECHLER, BOUDON, VALADE, 1993, p36). Cette définition renvoie à une analyse qui serait d'expliquer pourquoi et comment toutes ces agrégations donnent des états plutôt stables et déterminés qui peuvent être par exemple des institutions (religieuses, politiques, économiques, etc.) ou les agrégations sont structurées et donnent quelque chose de nouveau.

D'après BOUDON et al., il y a quatre changements, nous allons les énumérer dans l'ordre qu'ils jugent du moins marqué vers le plus radical.

La dérive, un changement parfois imperceptible, car c'est une accumulation de changements minuscules et minimes mais qui provoque des résultats novateurs, c'est le résultat d'agrégation aléatoire.

L'évolution, c'est la mise à jour progressive dans le temps d'un programme, mise au départ et absence de toutes perturbations primordiales. Cela pourrait être sous la forme d'interprétations qui font évoluer l'objet une doctrine par exemple.

La révolution, c'est la rupture qui provoque une évolution.

Les mutations, c'est la mise en œuvre de nouveau programme, ceci peut être illustré par l'exemple de la mutation industrielle du XIXe siècle.

Dans le dictionnaire des critiques de la sociologie, BOUDON et BOURRICAUD reconnaissent la pluralité des types de changement et dressent deux processus du changement principal : un endogène, c'est-à-dire le résultat de causes internes au système social, un exogène, ce qui est extérieur au groupe social, et certains mixtes. Puis des sous ensembles de ces processus qui peuvent être plutôt linéaires ou oscillatoires. Ils précisent que le processus de changement social le plus présent dans nos sociétés est l'endogène-

exogène. Celui-ci provoque des réactions involontaires de l'environnement. Il nous faut donc regarder, lors d'un changement, les éléments nouveaux, le changement et l'évolution dans les jeux d'acteurs, leurs relations et leurs stratégies.

4.2.1. Le changement dans les interactions

Le changement se trouve au sein des interactions d'une structure. En effet d'après SIMMEL, GOFFMAN et GIDDENS, BERNOUX reprend leurs idées et reformule ; il faut tenir compte des intentions de ceux qui agissent, le sens de leurs actions car il y a des accommodations clairement désintégrant. Si nous prenons l'exemple des emplois en intérim, ce sont des relations qui faut construire mais cela est coûteux en temps et en résultat. Si l'organisation fait trop souvent appel à des intérimaires, il y aura une diminution de la qualité du travail et des liens sociaux. Si les liens sociaux se dégradent, diminuent, l'organisme tend à s'affaiblir. Mais aussi les acteurs ayant comme souhait de quitter ou modifier la structure de travail créent une rupture dans la conduite de travail de l'établissement.

GOFFMAN nous affirme même que si les membres sont tributaires aux règles, les acteurs peuvent les détourner. Le changement sera accepté dans le travail de l'individu si celui-ci lui permet de faciliter la maîtrise de son travail. Il faut donc le point de vue de ceux qui sont concernés dès sa conception pour son acceptation, pour qu'il y ait coopération sinon ils refusent les nouvelles tâches.

4.2.2. Les racines du changement : environnement, les institutions, les acteurs

Tout changement a une origine. C'est pour cela que l'on peut parler de racine, car le changement ne vient jamais de l'inconnu mais il a une origine, une histoire et un passé.

Le poids de l'environnement

Le changement sous la pression de l'environnement économique, juridique, tout ce qui est changement provenant de l'extérieur de la structure car celle-ci dépend de la pression et de l'ajustement de son environnement. Mais l'organisation a une capacité d'adaptation. Mintzberg a identifié 6 configurations qui reposent sur des principes d'ajustement et de cohérence d'un but d'un manager et qui structure le champ des relations lors d'un ajustement environnemental, qui sont :

- a) La « configuration entrepreneuriale » : qui se traduit par une organisation centralisée, simple, informelle, flexible, avec peu de ligne hiérarchique. Qui a lieu dans un environnement simple et dynamique.
- b) La « configuration bureaucratique » : dans un marché stable, standardisation du travail en maître mot.
- c) La configuration « Organisations divisionnalisées » : se retrouve dans des grandes entreprises, où il y a la division du travail, des tâches, et où l'environnement est un marché diversifié.
- d) La configuration « Organisation professionnelle » : repose sur la qualification, structure organisée, en autonomie et experte. Dont l'environnement est stable et complexe.
- e) La configuration « ad hoc » : structure d'innovation, résolutions, outils de pointe, équipes pluridisciplinaires. Son environnement de travail est complexe et dynamique, combiné aux technologies et changement fréquents.
- f) La configuration « Organisation missionnaire » : repose sur l'idéologie ou la culture. Taille restreinte des unités fortement décentralisées et socialement contrôlées.

Ce sont des propositions de configuration que peuvent adopter des entreprises vis-à-vis d'un environnement plutôt changement.

Le poids des institutions sur le changement

« L'entreprise est une institution, insérée elle-même dans d'autres institutions plus larges. Elle en est dépendante. Aucun changement n'est possible sans prise en compte du poids des lois, des structures de gouvernance, des réseaux, locaux ou mondiaux, des effets sociétaux, des idées dominantes, etc. »

(BERNOUX, 2004, p189)

L'institution a un poids sur les orientations des organisations, il n'y a pas d'acteur principal, mais des luttes pour le contrôle et l'orientation du changement, on voit se mettre en place des combats à travers les médiations des institutions.

Le rôle central de tous les acteurs sur le changement

L'être humain réagit et non agit à des événements procurés par l'extérieur. L'acteur donne du sens à ses actions liées à une identité au travail, à sa reconnaissance et son système relationnel. *« Le sens donné au travail, la légitimité accordée à ceux qui commandent, la perception de la justice, provoquent la coopération ou le rejet et peuvent bloquer ou faciliter les changements »* (BERNOUX, 2004, p 192)

4.2.3. Le changement en acte

Il y a eu de nombreux changements observés durant ces années passées dans l'organisation du travail. Effectivement Taylor dans les années 1911 nous a apporté la notion de rationalisation du travail au travers d'une organisation scientifique du travail, un modèle hiérarchique du travail.

Mais de nos jours, on fait de nouveau appel à l'autonomie et en même temps à la soumission. À travers, par exemple, les normes ISO, cela est paradoxal. Ces procédures provoquent une réorganisation du travail qui génèrent des contraintes pour les salariés mais en même temps sont innovantes pour l'organisation du travail.

Selon Philippe BERNOUX, l'entreprise présente ces changements, aux salariés, comme un choix pour favoriser la coordination et la coopération au sein de la collectivité et pour que les salariés développent des capacités d'initiative en leur donnant davantage de marge. Il y a deux forces qui se forment dans ce discours, qui sont les suivantes : la direction veut l'implication des acteurs mais aussi, augmente la pression sur ces derniers. Ce sont donc des mouvements contradictoires qui sont là en permanence en relation de force et instables.

On pourra résumer ce phénomène comme le renforcement des responsabilités qui va avec l'augmentation de l'autonomie et des contraintes.

4.2.4. Mise en place du changement

Pour la mise en place d'un changement, il faut connaître son système interne et externe. Les sociologues sont là pour aider les organisations en difficulté à la mise en pratique, car l'étude des comportements est assez complexe, comme le dit monsieur BERNOUX (BERNOUX, 2004, p298-299) :

« Les acteurs les plus proches du terrain sont les plus à même de faire fonctionner correctement un ensemble de techniques et savent comment il faut faire. Dans le cas de l'application des normes ISO, les injonctions des organisations étaient inapplicables parce que le fonctionnement du centre se faisait à travers des ajustements mutuels, inconnus des concepteurs de ces normes »

Un changement qui dure ne peut se faire qu'au travers d'un processus continu mais plutôt sur des opérations ponctuelles qui permettraient de passer de l'état exceptionnel à un état normal dans le temps. C'est en fait de prendre l'habitude des changements fréquents. Avant de faire cela, il faut absolument tenir compte du passé pour mettre en route le changement.

Il ne faut pas ignorer le savoir-faire antérieur. On peut voir le changement comme un processus considéré à la fois comme une rupture et une continuité. Ces deux doivent être pris en compte pour un bon changement dans la durée.

Mais ce changement implique des modifications de structure formelle et informelle dans l'entreprise. Nous allons voir maintenant qui elles sont et l'importance de les identifier. Pour mettre le processus de changement en place car, comme nous l'avons vu ci-dessus, il est primordial d'identifier toutes les composantes de l'organisation pour comprendre les réactions, les échanges qui se créent comme freins et comme leviers au sein de la structure.

4.3. Structure formelle et informelle²⁷

Le changement dans une organisation doit passer obligatoirement dans deux structures pour que celui-ci perdure et soit naturel à la longue au sein de toute la hiérarchie. Avant de débiter l'explication détaillée des deux systèmes et leur sous structures, nous allons voir ce que signifie un système de manière générale :

« La notion de système sert à désigner un objet complexe formé d'éléments distincts reliés entre eux soit par des relations d'interactions, soit par des relations d'interdépendance. Ces éléments sont considérés comme des sous-systèmes, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à la même catégorie que l'ensemble dont ils font partie. » (Dictionnaire de la sociologie. Larousse, p223)

Commençons par définir ces deux dernières. La première est basée sur un modèle rationnel qui se définit par la définition formelle de l'organisation, la prescription du travail des supérieurs sur leurs subalternes et la définition des liens hiérarchiques et fonctionnels pour le travail. Elle se nomme structure formelle, elle est existante dans toutes les organisations en France. Ensuite, la structure informelle, qui est basée sur un système dit « d'action concret ». Elle se compose du développement des stratégies des acteurs, des jeux de pouvoir entre les acteurs.

Les acteurs dans une organisation créent, élaborent des règles qui leurs sont propres, elles sont basées d'arrangements partagés et mutuels. Cette édification de règle se nomme « Le système d'action concret ». Par ce fait, la coordination et la coopération des individus dans

²⁷ LAPORTE Cyrille, Sociologie des Organisations, l'organisation comme système politique, Cours de Master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès. 2016

l'organisation sont le résultat des règles créées et mises en place par les acteurs, le contrôle de zones d'incertitudes et enfin l'arrangement, le marchandage.

Lorsque on veut mettre en place un changement, il est important de comprendre qu'on ne change pas que des cases mais en fait on restructure un système d'actions en redonnant des zones d'incertitudes primordiales, donc une redistribution des atouts et ressources pour les différents acteurs au sein de l'organisation et par ce point de nouveaux marchandages se mettent en place. Ce qui perturbe et modifie complètement leurs échanges. C'est pour cela que l'on parle de la fameuse résistance au changement, elle est bien justifiée par ces propos car elle explique sa légitimité dans l'organisation. (BERNOUX, 2004).

Il ne faut donc pas s'arrêter à la structure formelle pour comprendre une organisation. En effet des jeux de pouvoirs se déroulent au niveau des structures informelles entre les acteurs. Ils ont un poids bien plus important que dans les structures formelles, donc lors d'une dynamique de changement, les acteurs réagiront de manière positive ou au contraire adopteront des stratégies de freinage. En particulier dans certaine structure très autoritaire, cette méthode peut provoquer un effet inverse, dû au fait d'une abstraction totale des zones informelles et en sous-estimant son envergure.

4.4.Sources et jeux de pouvoir

Pour promouvoir le changement, il ne suffit pas de passer par la hiérarchie pour l'imposer à l'ensemble de la structure. La hiérarchie est un des pouvoirs parmi une multitude dans une structure. La hiérarchie n'est que la partie visible de l'iceberg.

Commençons par définir la notion de pouvoir : « *Au sens général, le pouvoir désigne la faculté d'agir propre à l'être humain et, en un sens dérivé, l'aptitude d'un acteur donné à entreprendre des actions efficaces.* » (Dictionnaire de la sociologie. Larousse, p179)

Nous allons pouvoir illustrer cette définition avec les quatre formes existantes dans une organisation avec leurs ampleurs et conséquences au travers des lectures de *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* de CROZIER, 2014 et *FRIEDBERG, Sociologie du changement* de BERNOUX, 2004.

4.4.1. Spécialisation fonctionnelle

La spécialisation fonctionnelle ou appelée aussi maîtrise d'une compétence particulière se traduit par la difficulté de remplacer un individu dans la structure. En effet, cet individu est donc un expert d'un savoir-faire, de connaissance pointue dans un ou plusieurs domaines, a de l'expérience dans certain contexte très spécifique. Cet expert a une position principale dans la négociation si et seulement si sa présence est indispensable pour l'organisation. Pour terminer sur cette personne, elle est clairement difficile à remplacer. Il y a bien ici, par cette démonstration, une source de pouvoir. Il faut relativiser car, dans une organisation, ce genre de personne est en nombre limité.

4.4.2. Relations internes et externes à l'organisation

Cette source de pouvoir est liée aux relations entre une organisation et son environnement judiciaire. On peut retrouver cette force au niveau des recrutements, des choix des fournisseurs, les avantages ou non d'accords avec les fournisseurs grâce à un acteur (magasinier), il y a aussi les syndicats. C'est un intermédiaire qui a des relations étroites ; il permet d'accélérer ou de ralentir la productivité de sa structure selon son bon vouloir. Cet acteur est un interprète entre les organisations.

4.4.3. Gestion des communications et des informations

C'est une maîtrise d'une source de pouvoir très particulière car l'individu contrôle les circulations d'informations entre les postes, choisit la vitesse, la façon de transmettre les données. Il a une place à part entière dans les réseaux de communication de la structure. Il dépend malgré tout de ses collègues pour pouvoir assumer son travail mais il a une capacité d'action au niveau du chantage et du contre-chantage. Forte force de négociation et de marchandage, car il détient toutes les cartes pertinentes pour les acteurs. Mais ce pouvoir que détiennent par exemple des cadres subalternes sur leur cadre supérieur est limité car, à trop en abuser, cela ne fonctionne plus et il en supportera les préjudices lui retomberont dessus.

4.4.4. Les règles de l'organisation

La dernière source dont parle l'ouvrage de CROZIER et FRIEDBERG, et que reprend BERNOUX, est la source provenant des règles de l'organisation de manière générale, car, plus il y a de règles, plus la liberté des subordonnés est restreinte. Elle l'est également sur les supérieurs, car les règles deviennent un nouveau moyen de protection des subalternes, ce qui provoque une diminution possible d'ordre des supérieurs. Les employés prennent les règles à la lettre. Le supérieur est donc pris au piège par ses règles car il ne peut pas demander plus que ce qui est inscrit dans la fiche de poste par exemple. Mais ce recours à la règle permet de rationaliser les actes de chacun et de réduire l'incertitude. Ne pas créer de règle et passer par les ordres oraux peut aussi devenir un jeu de force des supérieurs qui peuvent les modifier de façon judicieuse. Ces règles peuvent être imposées par le gouvernement aux travers des lois mais aussi par le biais de démarches volontaires indépendantes de la structure (fiches de poste, certification, etc.). L'incertitude, plus ou moins présente selon les organisations, peut être traduite comme un manque de rationalité. La coordination des activités est mal définie et permet donc la liberté des acteurs et le déballage des différentes stratégies de chaque acteur dans cet espace de liberté.

Les jeux de pouvoir entre les individus d'une organisation sont eux-mêmes un processus du changement. Ils sont à l'initiative ou non d'échanges d'informations, de ressources ou non entre eux pour faire évoluer ou non individuellement ou collectivement l'organisation. Comme peuvent le dire CROZIER et FRIEDBERG dans leur ouvrage *L'acteur est le système* :

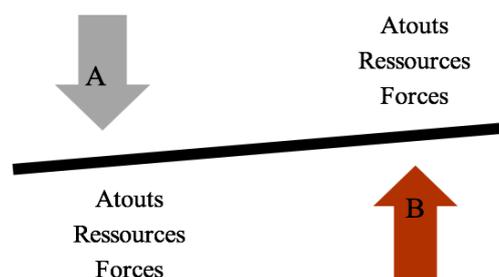
« Si c'est au niveau des relations de pouvoir concrètes que le changement se joue, cela veut dire que c'est à la base même que peuvent s'apprécier les possibilités réelles de changement et que les finalités peuvent être le plus clairement perçues parce que c'est là qu'elles sont vécues. »

(CROZIER et FRIEDBERG, 2014, p436)

Pour synthétiser sur toutes ces sources de pouvoir que peuvent posséder les différents acteurs ou non dans une structure, est le fait d'avoir une relation avant tout, qui ne se développe que par des échanges, par le biais de la négociation. La négociation comporte quatre variables indissociables, il faut au moins deux acteurs, aux points de vue différents, ayant des intérêts mutuels, des ressources à échanger et enfin la volonté d'un accord final.

C'est ainsi qu'une relation de réciprocité s'installe mais sera forcément déséquilibrée. Réciproque, en effet quand deux acteurs ont des ressources à échanger l'un vers l'autre, il n'y a pas de relation de pouvoir si les acteurs A et B ont exactement les mêmes ressources à copermuter. Le déséquilibre est inévitable par le fait que l'une des deux parties sera plus favorable en termes

Figure 9 : Relation de pouvoir entre un acteur A et B en fonction de leurs atouts



d'échange que l'autre, car la puissance d'un parti dépend de ses ressources. Peu importe la position d'un individu dans la hiérarchie de l'organisation il y a toujours des ressources à échanger, chaque acteur à ses atouts, ressources et forces différentes dans la structure.

Dans son ouvrage Sociologie du changement, 2004, BERNOUX reprend l'idée de BOURDIEU : que malgré toutes les contraintes, le changement ne peut être appelé changement que par deux variables : l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils donnent aux décisions les touchant et ils devront exprimer leur point de vue.

Que le changement soit imposé d'en haut, extérieur ou interne, il ne peut avoir lieu, que s'il y a la construction de nouvelles relations.

Les acteurs acceptent le changement imposé que dans une situation où ils comprennent la logique ou donnent du sens à leur travail et peuvent en partie le discuter et/ou le modifier. Ce qui fait appel au taux de légitimité qu'ont les acteurs du changement.

BERNOUX reprend une citation de LEAVITT, 1973 « *quel que soit le pouvoir que possède le « changeur », Quel que soit son rang dans la hiérarchie, le « changé » reste maître de la décision finale.* » (BERNOUX, 2004, p15-16)

Il introduit donc la notion de rationalité des acteurs selon le taux de légitimité du projet envers eux, le groupe, l'organisme dans son ensemble. Nous allons dès maintenant développer ce point qui est différent selon plusieurs variables interpersonnelles et nous pousse à agir de telle ou telle manière.

Chapitre 5 : Rationalité des acteurs

Un individu dans une organisation reste partiellement libre, il est dans un contexte de jeu permanent qu'il utilise plus ou moins pour atteindre ses objectifs personnels. Mais ces stratégies ne sont pas forcément toujours gagnantes ou pertinentes mais rationnelles en fonction de lui. BOUDON et BOURRICAUD dans le dictionnaire critique de la sociologie définissent le comportement rationnel comme : « *le choix par l'individu de l'action qu'il préfère parmi toutes celles qu'il a la possibilité d'accomplir* » (BOUDON et BOURRICAUD, 2011, p 479).

La rationalité est compliquée à définir de manière exhaustive. Une autre définition pourra nous permettre de mieux poser le sujet : « *on admet parfois qu'une action rationnelle et celle qui témoigne d'une adéquation objective des moyens choisis par rapport au fin poursuivies.* » (Dictionnaire de la sociologie. Larousse, p 190). Cette définition est assez étroite et considère comme actions irrationnelles toutes les actions s'éloignant du type technique, comme par exemple un ingénieur qui construit un viaduc et qui choisit telle ou telle méthode pour y arriver. Une autre définition est proposée, plus utile pour les sociologues : « *une action comme rationnelle dès lors que l'on peut émettre à son propos un énoncé de type « l'individu X avait de bonnes raisons de faire Y, car... »* » (Dictionnaire de la sociologie. Larousse, p190). Cette définition plus large permet une application plus étendue vers les croyances et coutumes et permet de considérer toutes les actions correctement d'un individu à l'autre indépendamment.

5.1.L'acteur et l'action

Pour comprendre l'acteur et ses rationalités dans une organisation de travail, il faut absolument tenir compte de deux approches, Holistique et Individualiste, qui nous aideront à mieux connaître et appréhender les phénomènes sociaux qui sont en jeu. L'interprétation des phénomènes sociaux d'une façon déterministe, holistique selon des auteurs comme Pierre BOURDIEU et Émilie DURKHEIM, c'est de voir des phénomènes sociaux avec le produit des différentes structures sociales (restaurant, église, ministère, classe socio-professionnelle, etc.). Le social vu comme une totalité décisive aux conduites individuelles. A contrario, l'approche plus individualiste, méthodologique qu'adoptent les auteurs à la manière de Max WEBER, Raymond BOUDON, comme des phénomènes sociaux comme l'aboutissement de l'assemblage des actions individuelles. Ces deux approches sont souvent bien séparées dans l'analyse des structures alors qu'elles sont complémentaires. Dans une

organisation, il est impossible de faire purement une analyse déterministe des actions avec une observation uniquement individualiste. Pour mieux comprendre ce qui se joue dans les organisations, nous allons maintenant déterminer les différents types d'actions pouvant avoir lieu d'une manière individuelle puis en tant qu'actions collectives.

Qu'est-ce réellement une action ? Une action est définie dans le dictionnaire de la sociologie comme : « *l'action reviens à essayer d'expliquer les faits sociologiques en tant qu'actions produites par des individus en réponse à une situation donnée- autrement dit à concentrer l'intérêt de la recherche sur les décisions individuelles et des acteurs.* » p 11

Selon l'analyse critique de la sociologie faite par BOUDON et BOURRICAUD, l'individu a le choix de faire soit une stratégie individuelle ou collective lors de sa non satisfaction de son travail. Pour savoir laquelle il va choisir, il faut s'intéresser à la société, aux barrières entre les classes sociales ; pour des raisons historiques, elles sont plus ou moins marquées. La promotion de la stratégie collective sera mise en place si les classes sociales sont fortement marquées par une forte différence entre elles. Pour bien comprendre l'action, il faut donc bien cerner les intentions des individus, déterminer les moyens qu'ils ont dans un temps donné, se renseigner sur leur processus de socialisation, connaître les situations qu'ils ont connues par le passé et comprendre leur champ d'action sur la structure.

Des actions peuvent être rationnelles même si elles peuvent être vues par l'observateur comme irrationnelles (religion et science). Nous allons commencer par étudier les actions traditionnelles, affectives, en valeur et finalité selon Max WEBER²⁸. Ce sociologue est l'un des premiers qui ouvrent la voie à la sociologie comparative et, selon lui, la société occidentale au travers du processus de rationalisation nous provoquerait un désenchantement du monde. Il décrit un appel progressif à la prévision, aux calculs et un abandon croissant des agents magiques dans tous les domaines de la vie sociale. Puis je vais vous parler des actions logiques et non logiques repris par BOUDON, qui est le principal sociologue de l'individualisme, aillant une approche économique mais aussi sociologique.

5.1.1. Action traditionnelle

Cette action traditionnelle se traduit par des actions légitimées par la tradition. Elles s'appuient sur les coutumes, les habitudes acquises et caractéristiques à l'ensemble des différentes activités du noyau familial, les automatismes, etc. On peut prendre comme exemple d'obéir à ses parents, de se taire quand un adulte prend la parole, etc.

²⁸ TIBÈRE Laurence. Approche socio-anthropologique du fait alimentaire. Master 1 alimentation MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès., 2016.

5.1.2. Action affective

Une action affective est déterminée par la passion, guidée par les pulsions et l'émotion. Comme par exemple l'amour, la haine éprouvée envers un autre acteur.

Les actions traditionnelles et affectives peuvent être rassemblées comme des actions non réfléchies.

5.1.3. Action rationnelle en valeur

L'action rationnelle en valeur s'ajuste à être conforme à ses propres convictions sans accorder d'importance à ses répercussions pratiques. C'est une action qui agit en fonction de ses valeurs. WEBER précise que cette action, et aussi appelée éthique de la conviction, peu importe le coût de cette action je le fais pour mes convictions personnelles. Prenons l'exemple d'un soldat qui se donne la mort après sa défaite.

5.1.4. Action rationnelle en finalité

L'action rationnelle en finalité a pour but de comparer, d'évaluer les moyens dont un individu dispose pour atteindre son objectif prédéfini à l'avance. Il cherche le moyen le plus efficace pour parvenir à son but final. Comme par exemple un médecin qui réfléchit à toutes les alternatives pour traiter le plus vite et aux mieux un cancer.

Ces deux actions rationnelles en valeur et en finalité peuvent être catégorisées comme réfléchies (rationnelles).

Weber précise que, dans la majorité des cas, les individus ne répondent pas qu'à un seul type d'actions. Il ne faut pas les classer dans ces 4 cases mais plutôt les considérer comme des formes mixtes, combinées entre elles. On retrouve bien par cette illustration au sein d'une organisation certaines actions mixées dans les actes des individus.

5.1.5. Action logique et non logique

Pour BOUDON il est indispensable d'allier les différences entre une approche économiste et sociologique. Ce qui l'explique dans un premier abord comme, un individu qui est supposé adopter en toute circonstance un comportement adéquat à ses propres intérêts, alors que le second, le contexte sociologique, social, parasite le calcul des individus.

Dans la définition, *Pareto*, dans l'ouvrage de BOUDON et BOURRICAUD, Dictionnaire critique de la sociologie (2011). Ils font la distinction de deux types d'actions, l'action non logique (ANL) et l'action logique (AL) dit rationnelle. Commençons à définir les quatre sous parties de l'ANL.

La première, l'ANL est privée de finalité objective et subjective. Par exemple, la politesse ou la coutume, les interdits sans conséquences significatives sur le sujet (interdiction de mettre les coudes sur la table).

La deuxième ANL, n'a pas d'effet ou de finalité objective, mais l'acteur en perçoit une, genre très répandu, comme par exemple le sacrifice d'animaux pour avoir une réponse des dieux.

Le troisième genre ANL sont les effets objectifs, mais ne sont pas le résultat de la volonté de l'acteur. Sans que l'individu n'ait conçu et/ou conscience des relations moyens-fin. Pour illustrer ce propos, il utilise les actes réflexes dans la description.

Le dernier genre ANL, donc le quatrième, est la production d'effet objectif, mais le résultat n'est pas celui consciemment attendu, c'est-à-dire, des actions et ses conséquences cible n'obéissent pas à l'intention de l'acteur, comme par exemple, un patron qui veut augmenter sa clientèle en baissant ses prix, mais les autres concurrents font la même action qui aura donc pour effet de ne pas augmenter sa clientèle mais de subventionner les clients.

Parmi ces 4 types ANL, les plus importantes au niveau sociologique sont la 2^e et la 4^e. Elles ont un comportement en finalité subjectif, aux différent de leurs actes objectifs pour le 4^e type, ou n'est associée à aucune finalité objective qui correspond à la deuxième. Pour les ANL 1 et 3, elles sont dites moins importantes selon Pareto. Il le justifie en démontrant que l'acteur qui agit a une tendance à donner des justifications qu'il dit logiques. Autrement dit attribuer un sens objectif à presque toutes ses actions. Ce qui permet de dire que les règles de politesse et de coutumes renvoient plus aux types 2 et 4 qu'au 1 parce qu'aux yeux des individus, ces règles sont considérées comme normales et justifiées par des raisons logiques. Pour Pareto, l'action logique (AL) décrit seulement le secteur de l'économie et n'appartient pas au domaine de recherche sociologique comparé aux ANL. Mais il n'est pas sûr qu'il

faillie tout autant séparer AL et ANL mais plutôt nuancer, BOUDON reprend Pareto dans son écrit :

« Mais Pareto le reconnaît lui-même : les dérivations, en dépit de leur caractère « non logique » peuvent faire progresser la science. La découverte du phosphore est un produit non intentionnel de l'instinct de combinaison des alchimistes.(...) AL et ANL doivent donc être conçues comme entretenant une relation de dépendance mutuelle plutôt que de simples oppositions. En outre une action peut être logique par les moyens qu'elle emploie, mais viser des fins relevant de la « logique des sentiments ». » (BOUDON et BOURRICAUD, 2011, p 447)

Pour conclure sur l'analyse de Pareto, il distingue bien deux actions, les actions logiques qui sont dites aujourd'hui comme rationalité instrumentale et les actions non logiques qui sont associées à la rationalité axiologique et cognitive. Nous avons expliqué toutes les formes d'actions possibles chez les individus de leurs points de vue. Nous allons passer maintenant à une explication plus holistique des actions, car l'une ne fonctionne pas sans l'autre, elles sont complémentaires à la compréhension générale des actions dans une structure.

5.1.6. Action holistique²⁹

Si nous abordons l'action des acteurs d'un point de vue holistique, cette démarche prend le contre-pied de la démarche précédente plus individualiste. Cette vision, pour comprendre les phénomènes sociaux, est de partir de la société dans son ensemble et d'étudier les contraintes, les différents poids et influences que cette dernière impacte sur les actions d'un individu. Cette approche nous pousse à examiner de quelle façon notre société a fait intérioriser l'individu sur ses façons de penser, d'agir qui lui apparaissent complètement naturelles.

Mais cette vision a ses limites, DURKHEIM lui-même les avait déjà soulevées, même si cette vision est nécessaire pour comprendre la vie en société, dans une organisation et dans son ensemble, mais cette grille de lecture n'est pas assez complète. En effet, avec cette lecture, on comprend seulement la fonction et non le fonctionnement. DURKHEIM et WEBER invitent donc à dépasser cette opposition holiste/individualiste.

²⁹ TIBÈRE Laurence. Approche socio-anthropologique du fait alimentaire. Master 1 alimentation MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2016.

5.2. Rationalité limitée et adaptative des individus

En économie, le mouvement individualiste a connu beaucoup de rebondissements. La notion de rationalité, au travers cet individualisme, a dû être complétée par celle de rationalité limitée (MARCH et SIMON, 1978) car un individu, dans une situation pratique, ne pense pas à toutes les solutions possibles a priori mais plus à celles qui lui sont accessibles dans l'immédiat. Il met donc alors en place une rationalité dite adaptative car l'acteur n'est pas spontanément rationnel la majorité du temps, puisque la rationalité est le résultat d'un long apprentissage d'une vie qui permet une adaptation graduelle aux épisodes qu'il rencontre. Herbert SIMON parle aussi de rationalité absolue qui repose sur plusieurs principes³⁰. Il faut un décideur unique doté d'un système de préférence coordonné, un grand savoir et une connaissance sur l'ensemble des alternatives ; leurs connaissances parfaites est un critère de choix concret. Cette rationalité a des limites. La première est environnementale car il est impossible d'avoir l'analyse complète de toutes les options possibles et leurs conséquences. La deuxième limite est le décideur de l'action (changement) car lui-même possède des limites cognitives qui l'empêchent d'être optimal. Vis-à-vis de ces deux limites, SIMON définit deux formes de rationalité limitée. La rationalité absolue dans sa description lui a permis de caractériser les rationalités limitées. La première est la rationalité limitée substantielle : elle prend en compte les complexités de l'environnement dans son ensemble. La deuxième, rationalité limitée procédurale, tient compte des limites cognitives du décideur.

Donc, dans cette rationalité, si on résume, lors de la prise d'une décision ou d'action, le système de préférence n'est pas stable, il se modifie selon les contextes. Le décideur choisit la construction de l'univers de ses possibles, mais, à chaque étape, il est affecté par des biais cognitifs et finalement il ne peut pas aller au bout de l'optimisation mais va plus vite s'arrêter à la première idée qui satisfera ses attentes.

Chacun a sa rationalité, sa légitimité par rapport aux autres face au changement. L'acteur choisit ses objectifs en général en fonction de ses ressources et des contraintes auxquelles il doit faire face et non en fonction des valeurs et des injonctions hiérarchiques. Le directeur d'une organisation, nous l'avons bien compris, n'est pas le seul acteur du changement.

³⁰ Canal U, LOUBARESSE Elodie. *La théorie de la décision [en ligne]*, Disponible sur https://www.canal-u.tv/video/canal_auneg/les_theories_de_la_decision.11303 (Consulté le 29/11/2016)

5.3. Rationalisation du travail³¹

5.3.1. Taylorisme

Durant les trois révolutions industrielles, la première fin XVIII^e siècle, la deuxième dans les années 1880 puis la troisième dans la seconde moitié du XX^e siècle, nous sommes passés du stade artisanal et manuel à celui de l'industriel machinisme.

Durant le XX^e siècle, le taylorisme est apparu, c'est-à-dire un principe qui permet d'organiser le secteur de l'industriel, basé sur une science de l'organisation. Le créateur est TAYLOR, il présente son organisation scientifique du travail en cinq principes qui rationalisent le travail. Le premier principe est une analyse scientifique du travail qui consiste à déterminer la meilleure façon d'accomplir une tâche, l'étude du temps et des mouvements, définir la meilleure méthode, la bonne façon de faire. C'est à partir de cela que les ouvriers sont passés d'un statut professionnel à celui d'ouvrier spécialisé. Le deuxième principe est la décomposition des tâches avec leurs spécialisations et l'apparition du travail à la chaîne. Le troisième principe est la division du travail, la création de la hiérarchie, d'un travail prescrit avec une perte partielle voire totale de l'autonomie des ouvriers. Le quatrième principe est la sélection des individus scientifiquement, c'est-à-dire de choisir les bonnes personnes aux bonnes places pour gagner en efficacité avec une étude de compétences, d'aptitudes, de caractère et de personnalité. Le dernier principe est la motivation au travail au travers de la rémunération, la gratification à la tâche ; si les employés produisent plus, ils gagnent plus, s'ils produisent moins, ils gagnent beaucoup moins.

Ainsi, tous les gestes et paroles sont codifiés donc rationalisés.

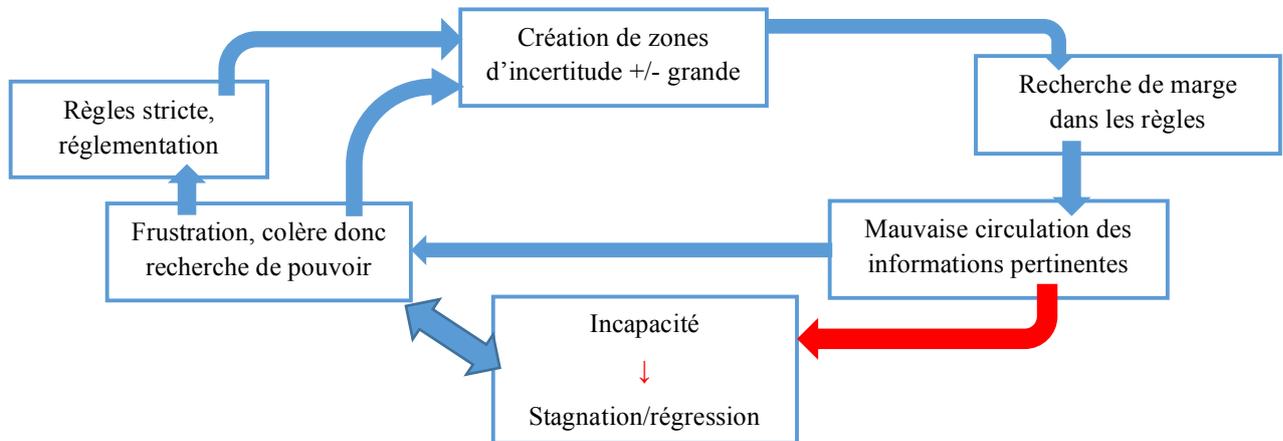
5.3.2. Bureaucratie

La bureaucratie, selon le modèle de BOUDON et BOURRICAUD, est un système centralisé. Pour WEBER, la bureaucratie est une administration publique ou privée construite sur un principe rationnel, ce qui signifie que le fonctionnement de cette organisation sera standardisé et prévisible. Pour lui, ce mode de fonctionnement est le plus efficace car il est édifié sur des règles rationnelles.

³¹ LAPORTE Cyrille, Sociologie des Organisation : Les formes d'organisation – de la rationalisation, Cours de Master 1 MIRC-SSAA, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès. 2016

Mais ce système de rationalisation est souvent critiqué. En effet, on peut remarquer dans ce genre d'organisation une forme de cercle qui se crée défavorablement à l'évolution de la structure.

Figure 10 : Le cercle vicieux de la bureaucratie



On peut remarquer que dans ces deux formes de rationalisation du travail, les deux ont deux points communs, le premier est que tout travail est prescrit, le travail est pensé par d'autres personnes spécialisées et la deuxième est que toutes les tâches sont définies dans le but de réduire la zone d'incertitude dans la structure. Maintenant que nous avons vu les formes de rationalité individuelle, collective et du travail, nous allons voir quelles formes dominent ces rationalités.

5.4. La légitimité

WEBER nous permet de comprendre les différentes formes de domination qui nous font obéir aux ordres et les classe en trois grandes dominations, qui expliquent ce qui rend légitime l'ordre.

5.4.1. La légitimité traditionnelle

Cette légitimité repose sur des croyances, sur des traditions, des coutumes, ce qui permet le respect de l'autorité exercée sur eux.

5.4.2. La légitimité charismatique

Cette forme de légitimité est fondée sur la soumission totale d'une personne imaginée, estimée comme un modèle, un leader pour ses nombreuses qualités.

5.4.3. La légitimité légale et rationnelle

La légitimité légale-rationnelle, ou dite encore statutaire, est basée sur la conviction des décisions qui sont légales et rationnelles car les personnes qui exercent la domination ont été élues en conséquence des différentes règles en vigueur leur conférant la légitimité par leur savoir supérieur.

La bureaucratie renvoie souvent à cette légitimité. En effet, prenons le pouvoir qui sort des institutions et non des personnes qui doivent respect et obéissance. Puis le système des règles impersonnelles et abstraites du à la centralisation de la bureaucratie. Ces deux actions sociales renvoient très bien à cette légitimité, et rend l'action concrète.

Certains acteurs résolvent parfois un problème par des dynamiques de changements au sein de leur structure, mais ce n'est pourtant pas la solution à leur problème, en effet le changement est vécu comme une véritable crise et une rupture par les différents individus.

« Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition de modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'actions. » (CROZIER et FRIEDBERG, 2014, p 383)

Ce qui signifie que, pour que le changement se produise, il faut que le système d'action se transforme, ce qui veut dire que les hommes doivent utiliser, mettre en pratique des nouveaux rapports humains et des nouveaux contrôles sociaux en marche. Les hommes seront réfractaires au changement, surtout lorsque l'on touche à leurs autonomies, leurs contrôles, leurs jeux d'actions de pouvoir, de marchandage et donc on modifie les zones d'incertitude qu'ils contrôlaient avant le changement.

Pour qu'un changement ait lieu, il faut tenir absolument compte de tous les avantages que chacun peut avoir dans les zones d'incertitude et dans la structure en général et qu'il trouve une légitimité assez forte pour sa mise en application. Il faudra donc adapter son discours et son approche du projet de manière différente et intelligente avec les différents acteurs.

Chapitre 6 : Hypothèses avec analyses

Jusqu'ici les précédents chapitres m'ont permis de chercher, de comprendre, d'expliquer le changement dans les organisations et les dynamiques qui se produisent chez les acteurs. À partir de ce terrain de lecture et d'entretiens exploratoires d'experts, j'ai pu faire ressortir certaines idées comme le poids des valeurs, des normes sur le processus de changement qui est ici plus précisément la diminution du gaspillage alimentaire. Et comme j'ai traité plus haut, le gaspillage alimentaire touche trois zones de valeurs chez les acteurs plus ou moins pertinents selon l'intérêt et la légitimité accordés à chaque domaine. J'ai pu ressentir que si la source de décision de la dynamique de changement était plus ou moins légitimée rationalisée, elle sera plus ou moins adaptée ou freinée. Puis, comme ouverture au sujet, j'avais pensé que, comme le gaspillage rentre dans notre vie de tous les jours et devient un concept de plus en plus « normal », pourquoi ne pas utiliser cet engouement de lutte écologique comme vecteur commercial.

6.1. Mes hypothèses

Tout ceci m'a permis d'édifier quatre hypothèses de travail, qui par leur formulation permettent de chercher le poids, les raisons de freinage ou d'engouement qui poussent les acteurs à appliquer le changement ou non vis-à-vis du gaspillage alimentaire en restauration collective. Mes hypothèses sont :

Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire.

Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire.

Un management de la qualité avec des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire.

Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant sur le lieu de travail peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.

6.2.Hypothèse 1 : Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire

J'ai pu remarquer, à travers mes lectures, que les valeurs guident nos actions et attitudes dans la société et donc dans les organisations. Nos normes sont des règles sociales de comportement, de pensée qui ont un impact direct sur notre travail.

L'écart entre les Normes et les pratiques :

D'après Jean-Pierre POULAIN qui développe dans son livre, Sociologie de l'alimentation de 2002, que les tendances alimentaires des Français sont à la simplification structurale des repas ; ils abandonnent le plus souvent la structure très basique du modèle français : Entrée, plat, (+/-fromage), dessert. Avec une demande de repas de moins en moins chers, la structure classique des self-service/cantines, possèdent des menus à prix unique oblige les consommateurs à prendre obligatoirement toutes les composantes du menu entrée, plat et dessert « pour en avoir pour son argent », en sachant pertinemment que les rationnaires ne consommeront pas la totalité de leur plateau et devront jeter, donc gaspiller, une partie alimentaire qui aura été servie en surplus. Un élément de réponse à cette nouvelle pratique alimentaire serait d'adapter le prix à ce que les personnes décident de consommer et à la quantité souhaitée avec des différents contenants et service libre.

De plus, la prestation proposée dans nos restaurations collectives qui proposent un grand nombre de choix alimentaires est « avoir le choix » ; c'est un nouveau phénomène qui crée des modifications des conflits lors de la décision alimentaire. Il se crée alors un décalage entre nos normes et nos pratiques, c'est-à-dire que nos normes sociales diffèrent de nos normes individuelles.

La norme sociale en France, c'est la structure du repas à 4 composantes comme vu tout à l'heure, c'est le contrat le plus souvent retrouvé dans les restaurations collectives. On retrouve même, comme l'expose POULAIN, le terme pour cette prestation de « repas normal » qui se retrouve aussi dans les plans alimentaires des menus élaborés par les diététiciennes. Pour encore beaucoup de mangeurs, il y a un décalage entre ce qu'ils pensent vraiment faire (Normes et Valeurs) et ce qu'ils font vraiment (Pratiques). Il faut donc bien tenir compte de ce facteur et distinguer les pratiques réelles des pratiques rapportées. Le mangeur moderne est donc dans une aire de gastro-anomie qui nous renvoie à une crise

profonde de nos normes avec une multiplication des discours scientifiques (diététique, mode, médicinal, écologie, etc.) Le résultat est donc une accumulation de règles et de nouvelles normes.

Nous sommes donc dans un contexte de transition de nos normes et valeurs sur le repas, c'est une société en mutation.

Les leviers pour rétablir les Normes et Valeurs :

Il existe trois registres qui font leur preuves en France pour lutter efficacement contre le gaspillage au sein des restaurations collectives tandis qu'à l'échelle de la population, ce sont des messages orientés plus vers l'éthique, l'écologique et l'économique. L'économique étant ce qui touche le plus de personnes et de structures. Mais comment motiver des individus au sein d'une organisation pour faire diminuer le gaspillage alimentaire si cela ne les concerne pas. Certains individus n'attachent aucune importance à sauver la planète et donc à moins polluer. Donc, certaines sanctions économiques peuvent motiver en énonçant un discours global sur la structure jusqu'au répercussions individuelles, comme par exemple, si la structure ne respecte pas la charte de la qualité de diminution des déchets alimentaires et bien celle-ci devra revoir ses effectifs (qualitatif ou quantitatif) pour réajuster ses pénalités. Ce qu'il est important de trouver chez chaque acteur est sa source de rationalité, ce qui rendra son action légitime à ses yeux, et pourra enfin diminuer le gaspillage alimentaire au sein d'une structure collective.

Il est donc très important de tenir compte des mutations, des glissements des normes de la valeur du repas français ainsi que l'environnement qui affecte le domaine de l'alimentaire pour faire basculer l'implantation d'un nouveau système, afin d'entraîner la diminution du gaspillage alimentaire.

6.3.Hypothèse 2 : Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire

Le rôle législatif donne du sens donc devient rationnel plus rapidement aux yeux des acteurs car le savoir vient d'une organisation savante qui donne une perception plus légitime à la dynamique de changement du travail.

La légitimité :

Le rôle de la légitimité est très important lorsqu'une nouvelle loi du travail, par exemple, doit être mise en place dans les restaurations sur le lieu de travail. C'est une forme de domination que reprend WEBER sur les raisons d'obéir au travers la naissance de l'esprit capitaliste dans la majorité des organisations, la recherche du profit par des façons rationnelles, l'organisation du travail très pointilleux, d'une séparation du ménage et du lieu de travail etc. Cette illustration montre le fait de la rationalité en finalité et donc le capitalisme est une organisation méthodologique de rationalité de production à but lucratif qui tire sa légitimité aux yeux des acteurs.

Les lois ont vraiment plus de chances d'influencer sur le gaspillage alimentaire d'une certaine manière car ce changement vient de l'extérieur de l'organisation, donc vient des ministères français et fait ainsi appel à la légitimité légale-rationnelle de WEBER car les lois sont basées sur des personnes élues qui ont le bien-fondé de leurs dominations sur leurs structures.

Mais certains individus ne répondent pas à cette rationalité d'action et provoquent des pouvoirs de freinage à l'avancée du changement.

Il faut tenir compte qu'aucune rationalité n'est appliquée à tous, chaque acteurs à ses propres rationalités. Il faut absolument en tenir compte et bien cerner les individus de sa structure pour jouer sur leurs rationalités qui leur sont propres. Quelquefois il peut donc arriver qu'il y ait un ou plusieurs acteurs ne répondant pas à cette rationalité et donc ralentiront juste le processus sans rien pouvoir n'y changer, il faut donc tenir compte de cette situation, car on ne peut pas changer les gens selon notre bon vouloir.

Appropriation du changement :

Le changement dans une organisation n'a pas que pour but d'améliorer les performances, mais il doit absolument passer par 3 étapes (BOUDON et BOURRICAUD, 2011) :

Figure 11 : Les étapes du changement



Mais cette quête de changement au travers de la performance de l'efficacité n'a donc pas le même intérêt selon notre position hiérarchique. Ce changement est de plus créé par des « penseurs » éloignés du terrain. Ce changement va perturber la façon de travailler des acteurs, ce qui n'est pas favorable à leur acceptation. Mais il faudra que ce changement soit accepté à tous les niveaux de la hiérarchie pour sa réalisation.

Pour l'appropriation de nouvelles lois, il faut trouver ce qui renforce l'ancien système, l'améliorer par des échanges avec les individus. Il faut adapter la loi à la structure donc aux individus y travaillant. C'est une étape incontournable du manager, dans une structure de restauration collective sur le lieu de travail, de trouver un moyen de communiquer avec toutes les strates et s'entendre sur des mêmes objectifs et comprendre ce qui peut bloquer et réajuster la position des personnes les plus affectées en compensant sur les zones d'incertitude.

L'appropriation des lois, au travers de leur travail individuel et collectif, permet de tenir compte des difficultés rencontrées lors d'un changement de fonctionnement et permet plus ou moins de diminuer le gaspillage alimentaire. En effet, la distance des penseurs et des exécutants est trop importante, d'où le rôle du manager dans ces structures qui est le relais de l'État. Et permet entre autres une meilleure application car il tient compte de tous les acteurs et adapte les lois à ses équipes de la meilleure façon qu'il puisse, comme nous l'avons vu dans la mise en place d'un SMQ en sept points. Ici, il devra les appliquer pour gérer au mieux le gaspillage alimentaire de ses équipes.

6.4.Hypothèse 3 : Un management de la qualité avec des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire.

Les démarches de certification, l'augmentation des tâches au sein d'un poste, avec sa responsabilisation ou encore la modification de la procédure du poste sont des démarches volontaires. Celles-ci proviennent plus de la majorité d'un commun accord entre les individus bien que parfois elles soient juste imposées dans certains cas de figure comme des contrats de prestation qui changent sans concertation de toute l'équipe. Mais, malgré ceci, cette méthode permet de mieux intégrer les acteurs dans une dynamique de changement plus positive que négative.

Légitimité

Ces démarches sont discutées autour de groupes de travail qui sont pour la plupart des acteurs volontaires ; on appelle également cela des cercles de qualité créés en Europe en 1980 qui reposent sur la création d'un groupe volontaire pour améliorer les conditions de travail. Ces cercles sont basés sur le volontariat et partent des idées des différents collaborateurs pour perfectionner leur environnement général au travail et dans l'organisation. Ces mouvements volontaires, au travers des cercles de qualité, se sont créés à cause ou grâce à la rationalisation du travail qui était devenu de plus en plus monotone, hyperspécialisé, avec une perte d'autonomie dans le travail, la coordination du travail était prédéfinie à l'avance, ce qui ne laissait aucune marge de manœuvre aux employés.

Ces groupes de travail ils donnent la possibilité d'avoir le choix et, selon BOUDON et BOURRICCAUD, le choix est conforme à des préférences et devient donc un comportement rationnel (BOUDON et BOURRICCAUD, 2011, p 497) : « *le choix par l'individu de l'action qu'il préfère parmi toutes celles qu'il a la possibilité d'accomplir* ».

Ils poursuivent cette définition par le fait que la rationalité sera différente selon deux variables principes, leurs psychologies et leurs ressources. Mais aussi les structures d'incertitudes leur donnent des rationalités particulières. Pour illustrer ce propos, ils prennent comme exemple que le décideur dépend de ses caractéristiques sociales, alors lorsque les préférences des décideurs sont les mêmes, la rationalité de l'action ne pose pas de problème car le choix sera sélectionné de façon optimale pour tous donc rationnel du point de vue du groupe de décideur. Mais parfois ce n'est pas le cas et les deux variables d'un individu à un autre et leurs priorités ne sont pas les mêmes ; il se joue alors des compromis qui rendent difficile de définir une solution rationnelle pour tous. Ce qui provoque parfois des rationalités égoïstes, car les obstacles sont plus collectifs qu'individuels et peu perceptibles par la suite. La notion de rationalité et donc de légitimité est très souvent difficile à définir sur le lieu de travail, difficile de choisir le plus conforme à ses préférences. La rationalité peut être définie comme : « *La notion de rationalité doit donc être conçue comme relative, c'est-à-dire comme dépendant de la structure des situations.* » (BOUDON et BOURRICCAUD, 2011, p 484).

Pour ces deux auteurs, le qualificatif rationnel peut s'appliquer à des actions, des énoncés explicatifs. Il est donc très difficile de se mettre en accord avec tous les membres d'un groupe de travail, des jeux de pouvoir, des échanges, des marchandages se jouent encore lors de l'introduction de démarche volontaire pour que tout le monde soit dans ce changement, sinon

il n'aura clairement pas lieu. Car, lors d'un changement, les pouvoirs se modifient dans une structure et chacun doit s'y retrouver. Ce qui fait le point fort de ses démarches est le fait que, avant de mettre en place le changement, les acteurs se mettent d'accord entre eux en s'échangeant des ressources des zones informelles de l'organisation sur la situation ; ce qui permet de faire évoluer la structure de façon collective et durable. Ce processus bien encadré par des SMQ peut être une des solutions durables pour qu'un changement ait lieu et, pour mon sujet plus précisément, une diminution du gaspillage alimentaire possible pour certains groupes.

Participation à la construction du changement

Cette participation, des acteurs, comme vu précédemment, permet l'acceptation de leur part au changement. Même si le changement a été à la base décidé par la hiérarchie qui prépare et installe les étapes exploratoires à son introduction. Il est alors l'heure de la phase préliminaire du projet de proposer aux personnes concernées directement par la modification des conditions de travail, le pouvoir d'introduire les modifications de leurs conditions de travail.

Comme le dit BERNOUX (BERNOUX et GAGNON 2008), le concept de co-construction permet de diminuer les résistances et réticences des individus. Ceci repose sur l'action d'intégrer les parties dès le début d'un changement pour construire au mieux des méthodes de travail qui correspondent à la fois aux objectifs de l'entreprise et aux attentes des acteurs sur le terrain.

De plus, intégrer les acteurs dans la procédure permet de les valoriser et leur montrer de la reconnaissance au travail, mais, pour une parfaite appropriation du projet, il faut également mettre en place des nouvelles procédures de formation.

Formation

Pour que l'appropriation soit totale il faut passer globalement par six étapes : l'introduction du changement, la co-construction et participation, l'introduction du nouvel outil, la mise en place de formation du personnel pour une meilleure approche au changement qui permettra ensuite le processus d'appropriation du projet pour que finalement ils créent des outils appropriés à leur terrain. (BERNOUX et GAGNON 2008).

Dans les entreprises et les autres organisations, ce qui fait défaut à cette introduction est le manque de formation du personnel (CROZIER et FRIEDBERG, 2014) car la formation

augmente la capacité de la maîtrise de l'outil utile sur le terrain et permettra l'appropriation des individus.

6.5.Hypothèse 4 : Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant sur le lieu de travail peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.

La lutte contre le gaspillage alimentaire est devenue une stratégie pour les entreprises. En effet c'est un avantage d'avoir des démarches de qualité et de les afficher par rapport à la concurrence pour attirer plus de convives. C'est également un nouvel argument supplémentaire en termes d'image à montrer aux clients qui sont sensibles à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et/ou Environnementale (RSE).

Cette hypothèse m'est apparue au travers de différentes discussions durant mes stages dans la restauration collective dans le milieu scolaire. Pour les employeurs, la lutte contre le gaspillage alimentaire via le compost (Cuisine centrale de LASPARET 09) permettait de montrer son engagement écologique vis-à-vis des parents et traduisait un gage de qualité, de sécurité pour les enfants.

Si on le transpose aux entreprises et administrations, cet engagement politique écologique se retrouve dans de nombreuses structures privées comme publiques : COMPASS GROUP ou la Mairie de TOULOUSE, etc.

Cette hypothèse pourra être un axe de recherche pour le MASTER 2 dans une entreprise ou administration pour étudier l'impact économique de cet engagement politico-écologique.

Durant ce chapitre, nous avons pu exprimer nos hypothèses d'où qu'elles proviennent et elles m'ont permis d'édifier l'étude. À travers cette approche, nous avons commencé à donner des pistes de réponses et de réflexions sur les phénomènes de rationalisation des actions, de l'amélioration ou du freinage des différents acteurs sur un processus de changement et comment un acte politico-écologique pourrait avoir des impacts économiques et de ce fait une importance de promouvoir ce changement au sein de ces structures pour attirer en finalité plus de convives sur ces lieux de restauration.

Conclusion de la deuxième partie

Ce chapitre du cadrage théorique, m'a permis d'enrichir mes hypothèses et d'apporter des éléments de réponse à ma problématique. Ma première partie aussi m'a aidée à compléter des éléments de réponses grâce à l'état des lieux de la restauration collective et de l'avancement du gaspillage alimentaire en France et au sein des restaurations. Sans cela, je n'aurais jamais pu trouver des éléments et explications à tous les comportements des acteurs dans une organisation et ni pourquoi de leurs réactions. Ce raisonnement m'a également permis d'étudier la légitimité de leurs actes, pourquoi certains actes ne trouvent pas leur place dans le travail, même si celui qui demande le changement est le plus responsable de l'organisation et qu'il est censé prendre des décisions rationnelles.

Pour pouvoir manager des équipes, il m'était indispensable de m'interroger sur tous ces mécanismes.

Ma première hypothèse m'a permis de traiter les normes et valeurs, les phénomènes de glissement des comportements alimentaires en restauration collective. Ainsi de voir les différences entre les pratiques rapportées et les réelles pratiques. Certaines valeurs et normes des acteurs pouvant aller à l'encontre des projets de changement comme les pousser à la réussite, car chaque individu a ses critères sociologiques et son propre système de norme.

Mes deuxième et troisième hypothèses permettent de comprendre les processus de rationalité, la légitimité des acteurs, ce qui les pousse à agir de la sorte et comment ils se comportent dans les formes informelles de l'organisation où ils travaillent. De décoder les jeux de pouvoir qui se mettent en place et les marchandages qui peuvent s'installer selon d'où vient le changement, la source.

Ma quatrième hypothèse est plus orientée sur le terrain politique-écologique-économique, quels seraient les intérêts que peuvent trouver les entreprises et administrations à mettre des plans anti-gaspillage dans leurs structures et qui coûtent cher, demandent du temps et de la patience des équipes. Quel en est le rapport retour sur investissement.

Nous verrons dans la dernière partie de ce mémoire, la méthodologie de recherche la plus appropriée que nous allons édifier au mieux pour répondre positivement ou négativement aux hypothèses.

Partie 3
Méthodologie « probatoire »

Introduction de la troisième partie

Pour terminer ce mémoire, après la contextualisation de mon sujet, grâce aux chiffres et aux cadrages théoriques, j'ai pu formuler mes hypothèses et commencer à dresser quelques pistes de réponses.

Dans cette partie, je vais décrire les étapes de recherche que j'ai mises en place et la méthodologie que je souhaite adopter l'année prochaine pour la poursuite sur le terrain de ce mémoire.

Dans un premier chapitre je vais donc traiter de l'élaboration de mon mémoire de Master 1 MIRC et, par la suite, avec un second chapitre, je traiterai la méthodologie que je vais utiliser en Master 2. Celui-ci me permettra en finalité de valider ou d'invalidier mes hypothèses de recherche. Pour enfin présenter mes outils de recherches que j'utiliserais pour recueillir toutes les données, informations nécessaires pour les réponses à mes questionnements.

Chapitre 7 : La méthodologie première année

L'élaboration de mon mémoire de Master 1 a suivi plusieurs étapes de construction bien précises afin que mes idées et la méthodologie employée soient les plus cohérentes possibles.

7.1. Justification du sujet

Le sujet du gaspillage alimentaire est un réel enjeu politique, économique, social, écologique, etc. Derrière ces étiquettes, différents acteurs en jouent de manière différente à leurs avantages. C'est une cause de plus en plus présente dans notre quotidien, au niveau du simple consommateur que nous sommes, jusqu'à notre lieu de travail. On voit donc à travers des établissements publics, comme la Mairie de TOULOUSE ou encore le Comité d'Entreprise (CE) AIRBUS, se mettre en place des actions de lutte contre le gaspillage alimentaire en impactant les habitudes de travail de leurs employeurs et des acteurs externes à l'organisation qui doivent également s'y adapter.

C'est bien un sujet qui me touche personnellement mais aussi professionnellement au vu des nouvelles tendances nationales et européennes qui prônent de plus en plus des valeurs écologiques, de qualité, de développement durable, qui nous obligent à nous adapter à cette demande grandissante. Mais ce problème de gaspillage peut devenir un atout dans la restauration collective, en effet il deviendrait un levier pour développer la restauration collective de qualité et bouleverserait toutes les idées reçues de la restauration collective de masse « sans goût ».

7.2. Méthodologie de recherche

Mon travail, au niveau de la méthodologie que j'ai appliquée, est celui de l'exercice de recherche en master proposé par l'ISTHIA ; c'est une démarche hypothético-déductive. Cette manière de travailler me permet au départ de partir d'un fait théorique et par la suite de le confronter à la réalité du terrain. Mais parfois cette méthode peut être associée à de l'inductive, c'est-à-dire que le modèle est établi grâce au terrain. Pour mieux comprendre cette démarche, ci-dessous on retrouvera une figure qui permet d'expliquer la méthode que j'ai adoptée.

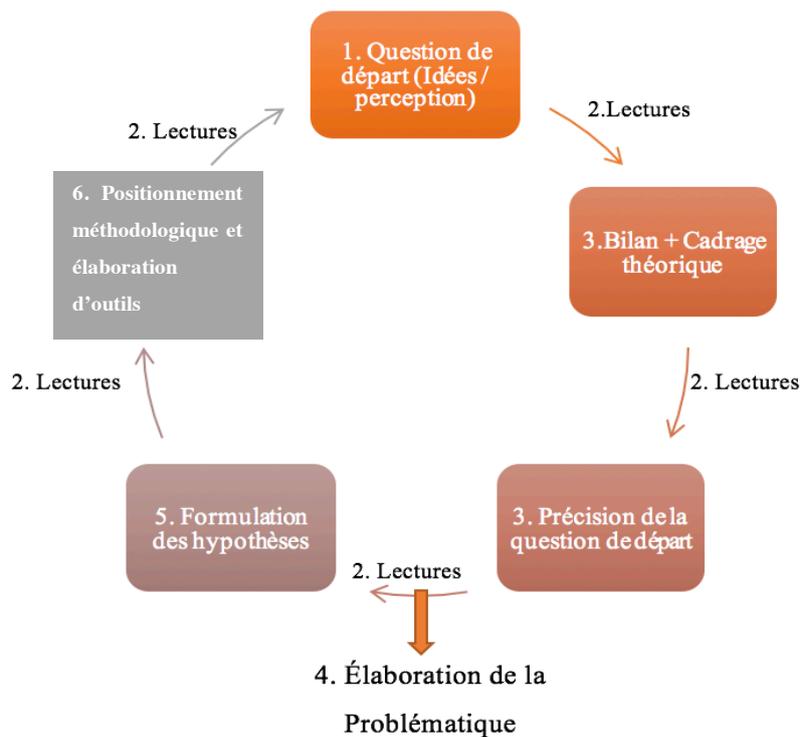


Figure 12 : Étapes de recherche de Master 1³²

7.3. De la question de départ à l'élaboration de la problématique

J'ai vu, précédemment que la lutte contre le gaspillage alimentaire est un processus de changement et qu'elle possède une forte empreinte sur les dynamiques de travail des individus sur leur lieu de travail.

À travers mes différentes interrogations vis-à-vis du gaspillage alimentaire et de la restauration collective, j'ai réussi à construire comme question de départ :

Comment manager les équipes de production et les consommateurs en restauration collective pour les amener à gérer au mieux le gaspillage alimentaire ?

De cette première interrogation se sont articulées mes différentes lectures de façon méthodologique et plus précisément en thématique. Ce qui m'a poussée à comprendre pourquoi le mangeur était poussé à surconsommer avec l'aide de la sociologie de l'alimentation au travers des lectures de Jean-Pierre POULAIN et mes cours de Licence 3

³² DUPUY Anne, Méthodologie de recherche. Cours de Master SSAA et MIRC, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2016.

Sociologie et Anthropologie de l'Alimentation. Puis sur la thématique des dynamiques de changement, la prise de décision et la rationalité des individus. J'ai pu constater que, lors de ma recherche bibliographique, je n'ai pas trouvé beaucoup d'ouvrages ni de textes se référant spécifiquement au management des équipes lors d'un changement dans l'organisation, mais plus des idées générales, des notions à essayer de transposer sur mon sujet, ce qui m'a permis de faire une sélection d'explications au changement et comment les changements étaient perçus dans la structure de travail.

Ce mémoire a été construit au travers principalement des ouvrages sociologiques et des publications scientifiques sur Internet qui m'ont permis par la suite de préciser mes questionnements et de les réunir dans cette problématique :

Quelles sont les dynamiques de changement et leurs conséquences aux niveaux des interactions des acteurs en restauration collective sur leur lieu de travail lors de l'introduction de système de management de la qualité tel que la lutte contre le gaspillage alimentaire ?

La problématique posée, j'ai pu ensuite dresser mes hypothèses qui sont liées à la même élaboration que ma problématique c'est-à-dire au travers de mes lectures et différents cours au sein de l'ISTHIA :

1. Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire.
2. Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire. (Ce qui est une rationalité en finalité)
3. Un management de la qualité avec des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire.
4. Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant sur le lieu de travail peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure. (Ce qui est une rationalité en finalité)

7.4.Collecte de données

Grille d'entretiens :

Grâce à ces hypothèses j'ai pu enfin réaliser mon guide d'entretiens. Celui-ci est construit sous forme de quatre grandes parties avec une partie introductive pour mettre à l'aise l'interviewé. Ces quatre parties sont basées sur mes hypothèses, puis en sous-thèmes les mouvements, théories recherchées et ensuite les questions et relances. Cela m'a permis de dresser quelques éléments de réponses. J'ai mis ma grille d'entretien dans mes annexes en ANNEXE E.

Entretiens exploratoires :

Afin d'enrichir mes recherches sur le gaspillage alimentaire, il me semble indispensable d'avoir des avis de professionnels de la restauration collective qui sont confrontés tous les jours à cette problématique. J'ai donc recueilli leurs propos pour répondre à mes questionnements (Voir ANNEXE F, G, H.). J'ai choisi comme expert un responsable de cuisine dans le secteur public en gestion autogérée puis un chef de secteur en entreprise privée en gestion concédée et, pour finir, la responsable CE d'une entreprise.

Après ces entretiens individuels semi-directifs, j'ai pu faire une analyse qui me permet de définir les nuances qui peuvent apparaître au niveau de l'implication, du ressenti et du changement des individus dans différentes organisations. Mes analyses des trois entretiens en fonction de mes hypothèses sont en ANNEXE I, elles donnent quelques affirmations encore incertaines car l'échantillon de mes interviewés est trop limité.

Ce que je peux résumer de mes trois entretiens, c'est une vision des interviewés plutôt homogène du ressenti du changement vis-à-vis du gaspillage alimentaire dans leurs différentes structures de restauration. J'ai pu traduire, au travers ces entretiens, que leurs systèmes de valeurs pèsent sur la pratique sur leur lieu de travail principalement, influence leur choix et la manière dont ils le communiquent aux autres membres de l'équipe. Mais aussi que certains changements sont plus faciles à adapter que d'autres. Les lois sont souvent ressenties comme une imposition brutale d'un législateur éloigné du terrain d'application. Alors que les démarches volontaires, selon les interviewés, sont des travaux de groupe donc une décision prise sur le terrain et donc plus facilement atteignable car c'est la volonté de la majorité qui souhaite ce changement et ce sont eux qui décident des outils et méthodes pour atteindre leurs objectifs. Concernant leurs points de vue sur la perception des convives des restaurants qui mettent en place une lutte contre le gaspillage alimentaire, cette lutte

augmenterait selon eux une meilleure perception de leurs restaurants. En effet, selon eux, montrer qu'ils luttent contre le gaspillage alimentaire renvoie un message de la qualité de la restauration proposée.

7.5. Planning de travail

J'ai réalisé un échéancier de travail pour organiser au mieux ma progression dans les différentes étapes de mon mémoire. C'est une étape indispensable dans la méthodologie pour qu'elle soit vraiment efficace. Celui-ci reste malgré tout approximatif car il est difficile de définir des dates et des heures précises. J'ai cependant réussi à respecter, dans leur ensemble, mes objectifs souhaités jusqu'aux dates limites pour chaque étape dans leur ensemble. Ci-dessous, sont présentées les tâches que j'ai réalisées durant cette première année de Master.

Tableau 8: Échéancier de travail de Master 1

Étapes	Période Tâches	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
Maître de mémoire	Entretiens / contacts/ mails							
	Fiche mémoire							
Recherche	Définition d'un thème							
	Définition de la question de départ							
	Recherche bibliographique							
	Lecture							
	Problématisation							
Entretiens / Enquêtes	Préparation grilles entretiens							
	Contact/ RDV							
	Rencontre							
	Retranscriptions / Analyses							
Rédaction	Création et rédaction fiche lecture							
	Partie 1							
	Partie 2							
	Partie 3							
	Introduction							
	Conclusion							
	Mise en page							
Relecture / correction								
Impression	Format papiers / reliure							
Examen	Soutenance							

J'ai aussi élaboré mon planning de travail pour l'année prochaine durant la première partie de mon master 1 mais vu les étapes de cette année, le temps mis à les accomplir, j'ai apporté quelques modifications qui seront certainement plus adaptées à l'évolution de recherche de mémoire pour mon Master 2. Vous retrouverez plus en détail dans le prochain chapitre ce planning qui me permettra d'être plus efficace dans mon avancée de travaux futurs.

Chapitre 8 : La méthodologie de deuxième année

Suite à ma méthodologie de première année, je vais présenter désormais la démarche de recherche que je vais effectuer durant ma deuxième année. Cette partie s'articulera sur mes axes de recherche, délimitera mon étude et enfin définira les outils les plus adaptés pour une meilleure collecte de données afin de confirmer ou d'infirmes mes hypothèses.

8.1. Les objectifs

L'objectif principal du mémoire de deuxième année est de mettre en relation mes recherches de première année, qui seront appliquées, durant le stage de deuxième année, sur un lieu de travail au sein d'une restauration. Ce qui se référerait à une mission confiée par la structure durant mon stage et qui me permettra de lui communiquer mes conclusions avec des préconisations adaptées.

8.2. Échéancier

Pour atteindre mes objectifs de travail il est primordial d'organiser mon travail avec un planning prévisionnel que vous retrouverez ci-après :

Figure 13 : Échéancier de travail en Master 2

Étapes	Période / Tâches	Sept 17	Oct. 17	Nov. 17	Déc. 17	Janv. 18	Fév. 18	Mars 18	Avril 18	Mai 18	Jun 18	Juil. 18	Aout 18	Sept 18
		Maître de mémoire	Entretiens / contacts / mails											
	Fiche mémoire													
Recherche	Recherche bibliographique													
	Lecture													
Entretiens / Enquêtes	Préparation/ modifications grilles entretiens													
	Contact/ RDV													
	Rencontre													
	Retranscriptions / Analyses													
Observation	TERRAIN													
Rédaction	Création et rédaction fiche lecture													
	Partie 1													
	Partie 2													
	Partie 3													
	Introduction													
	Conclusion													
	Mise en page													
	Relecture / correction													
Impression	Format papiers / reliure													
Examen	Soutenance													

8.3. Le champ de recherche et outils

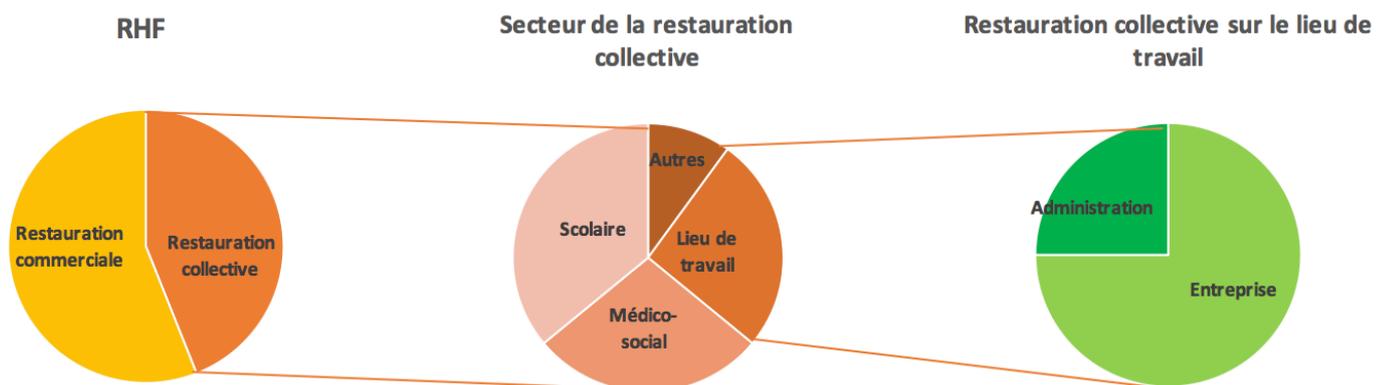
Pour ma deuxième année, j'ai choisi le secteur de la restauration sur le lieu de travail avec une gestion autogérée et concédée en milieu urbain. La restauration collective dans le milieu du travail est de plus en plus guidée par les consommateurs de façon directe (agents de production) ou indirecte (syndicat des salariés). Ce sont eux qui dictent les tendances selon ce qu'ils veulent retrouver au travers de leur alimentation. Ce secteur doit sans arrêt se remettre en question pour répondre à des exigences de plus en plus précises et multiples : régimes, environnementales, numériques, etc. Une clientèle de plus en plus difficile à capter et à satisfaire. Elle est intransigeante sur le rapport qualité prix, il veut des tarifs défiant toute concurrence, c'est la difficulté première de ce secteur. Le plus difficile est de concilier la qualité et les prix toujours plus bas.

8.4. Le terrain d'application

Mon terrain d'application dans le milieu de la restauration hors foyer se limitera à la restauration collective et plus précisément sur le lieu de travail en milieu urbain, ce qui est un sous ensemble du monde la restauration collective.

Pour l'échantillon terrain, il me faudra donc tenir compte de la proportion dans le milieu privé et public pour que mon étude soit la plus représentative possible vis-à-vis de la population mère.

Figure 14: Situation de la population mère



8.5. Les outils possibles et ma méthodologie sur le terrain

Il me faut absolument bien identifier tous les outils possibles d'application sur mon terrain pour une meilleure approche ainsi que définir ma méthode de travail par étapes chronologiques.

8.5.1. Mes outils

Pour répondre à mon questionnement de première année et à mes hypothèses, je vais utiliser principalement deux outils de collecte (entretiens et observations terrain) qui se sont déterminés suite à mes entretiens exploratoires et grâce à l'orientation de mes questions, ils me permettront d'aller au fond de mes hypothèses, car certaines méthodes ne sont pas assez adaptées à ce terrain de recherche.

Premièrement, il existe des méthodes de collecte par le biais d'études quantitatives avec un questionnaire. Ce qui permet de mesurer et de quantifier un comportement, ici la gestion du gaspillage alimentaire. Cela me permettrait de définir un comportement général dans différentes structures de restauration. Mais ce genre d'étude est limitée, elle oriente trop le choix des individus par des questions fermées, donc très restreintes, elle induit la réponse la majorité du temps donc donne des résultats par forcément représentatifs de ce qui se passe réellement. De plus, les choix des réponses sont généralement, génériques, impersonnelles et standardisées. Alors que je cherche réellement les vraies causes sur le terrain et non des chiffres approximatifs donnant des réponses au problème posé. Mon sujet portant sur les comportements des différents acteurs au cours d'un processus de changement, je ne peux pas réduire cette étude à des recherches purement statistiques. C'est pour cela que ma démarche sera orientée principalement dans des études qualitatives.

Les études qualitatives : j'ai déjà effectué ce genre d'étude durant ma première année avec des entretiens exploratoires semi directifs. Ce style de méthode permet de m'indiquer les comportements et les perceptions de l'individu interviewé sur mon sujet. Il existe deux outils majeurs dans le qualitatif qui sont :

Les entretiens individuels ou collectifs, il y a exactement trois façons d'effectuer un entretien individuel, le premier de façon directif, ce sont des questions très précises et pour la plupart fermées, la conversation est très rythmée et ne permet, à l'interviewé, aucune sortie de sa grille de questions durant l'échange.

L'entretien libre : la discussion est très ouverte, il n'y a pas de guide ou un très petit avec des idées générales, l'échange est très ouvert.

Le dernier est le semi-directif, c'est une interview structurée mais pas trop avec des thèmes, sous thèmes et des relances, ce qui laisse un libre échange mais cadré dans le fond.

Ensuite il y a les entretiens collectifs, dont le focus groupe, qui est en général une réunion d'un groupe d'individus et, durant cette réunion, on les amène à réfléchir sur une ou plusieurs thématiques.

Il existe une autre méthode que les entretiens, plus classique, l'observation terrain. Celle-ci permet de s'intégrer au sein d'une équipe de travail, de l'observer, de prendre part à sa vie au sein de leur activité. De comprendre les conditions de travail, l'environnement qui concerne certains postes.

Après avoir défini ces différents outils, ma méthode de collecte sera purement qualitative, tout d'abord l'observation du terrain de stage au sein de l'équipe de production puis ensuite avec le manager de l'équipe. De plus, mes hypothèses traitent des différentes réactions et interactions possibles selon d'où vient l'autorité du changement qui impliquera une étude des comportements des acteurs dans une situation de changement. C'est donc pour cela qu'il me semble judicieux d'utiliser l'observation impliquée sur deux niveaux, au sein de la production et parmi des managers du site. Pour ensuite comprendre les difficultés du rôle du manager et comment il arrive à réguler certaines situations selon les obligations d'application sur son terrain, définir ce qui freine ou accélère le changement. Le changement que je traite ici est la lutte du gaspillage alimentaire, il est donc judicieux d'interroger en entretien semi-directif les managers car ils sont au croisement de la direction et du terrain. De plus, comme je traite des lois et des démarches volontaires, la provenance de l'autorité au changement émane de ces deux pôles opposés et le rôle du manager est d'accompagner ces démarches internes avec les équipes du terrain et les lois qui doivent être imposées à ses équipes dans les meilleurs délais.

Durant mes stages de première et de deuxième année, j'effectuerai au mieux cette observation, mais il me faudra faire attention à tout jugement et interprétation possible provenant de moi. Il conviendra de garder un comportement neutre sinon cela biaisera les comportements observés. Il sera indispensable de tenir un cahier de bord en notant toutes les observations datées et annotées. Puis seulement après, j'effectuerai mes entretiens avec les managers pour éviter toute influence d'interprétation des comportements en production.

Ces entretiens me permettront de vérifier mes hypothèses et compléteront mes observations terrains, ils me permettront également d'approfondir le ou les problèmes observés sur le terrain.

8.5.2. Méthode

Ma population mère sera la restauration collective sur le lieu de travail. Il me faut procéder par étapes. C'est-à-dire définir le choix de la population, ici les managers qui sont le lien des changements, ensuite établir le guide d'entretien et enfin l'analyse.

8.5.2.1. La population interviewée

Je dois donc tenir compte de la répartition de $\frac{1}{4}$ dans le secteur administration et $\frac{3}{4}$ au niveau des entreprises. Je vais partir sur une base de douze restaurations collectives ; il me faudra donc en trouver trois dans l'administration et neuf dans les entreprises. Ensuite il me faut tenir compte d'un vecteur qui sera le type de gestion. Sachant que dans le milieu de l'entreprise, le taux de concession est de 67% comme vu plus haut, contre dans l'administration de 33%.

Ce qui se traduit par cette sélection :

Administration		Entreprise	
Concédée	Autogestion	Concédée	Autogestion
1	2	6	3
3		9	

Tableau 9 : Répartition des établissements de restauration collective sur le lieu de travail³³

De plus, il me faudra tenir compte du type de manager, car dans le milieu de la restauration et encore dans certaines structures c'est majoritairement masculin, cela est dû à l'histoire des cuisines et des cuisiniers en France. Il faut faire attention à leurs âges et à leurs parcours professionnels.

Cet échantillon restera représentatif, mais réduit par sa taille (12) imputable à mon étude d'une seule année, il ne sera jamais à 100% représentatif mais il peut y tendre car je tiens compte de la nature de la structure et son style de gestion. Ce qui m'écarte principalement

³³ INSEE, ThémaVision et Xerfi.

du 100% représentatif est le croisement de la répartition en fonction de la taille des organisations en France et le type de gestion. Mais si nous prenons les chiffres de l'INSEE³⁴, par rapport à la proportion des entreprises en France, il y a majoritairement des petites ou moyennes entreprises (96%), puis des entreprises à taille moyenne (3,5%) et enfin les grandes entreprises (0,5%). Pour les administrations³⁵, la proportion est répartie comme suit : les plus nombreuses en communautés des communes (88%) puis dans les zones urbaines et agglomérations (11%) et la métropole (1%). Il me faudra donc tenir compte, en plus de la coupure, administration, entreprise, concession et autogestion, de la taille à l'intérieur de celle-ci.

8.5.2.2. Le guide d'entretien

Suite au guide que j'ai construit en première année, j'ai effectué quelques modifications au niveau des questions et relances afin d'affiner certains points manquants pour vérifier mes hypothèses et bien identifier tous les freins possibles et les vecteurs du changement.

Retrouvez ma nouvelle grille en ANNEXE J. J'ai gardé les mêmes thèmes en fonction de mes hypothèses :

- Données générales.
- Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire.
- Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire
- Un management de la qualité ayant des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire.
- Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant d'entreprise peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.

Cette grille est susceptible de bouger légèrement car, au cours de mon stage de première année, je vais sûrement apprendre et découvrir certaines actions qui impacteront mon questionnement.

Je souhaite mettre en place, au sein de ma structure de stage de deuxième année, un focus groupe, sur une démarche volontaire de diminution du gaspillage alimentaire qui s'est

³⁴ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), chiffres de 2011, [En ligne] Disponible sur <https://www.insee.fr> (Consulté 26-02-2017)

³⁵ Ministère de l'intérieur, Les collectivités locales en chiffre 2014 [En ligne] Disponible sur [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Publication_globale\(7\).pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Publication_globale(7).pdf) (Consulté 26-02-2017)

produite où pourrait se produire, ainsi que le ressenti des acteurs concernés sur une loi touchant le gaspillage alimentaire dans cette même structure. Ceci me permettra de mieux répondre à mes troisième et quatrième hypothèses. Je ne sais pas encore comment orienter mon débat, tout dépendra du terrain d'entente avec le manager et l'équipe de production.

Pour l'instant je ne peux que définir des généralités car c'est une démarche volontaire, donc basée sur le de volontariat, afin de réfléchir ensemble à ce que nous pourrions mettre en place pour diminuer le gaspillage alimentaire. Le groupe se composera, théoriquement, de 5-6 personnes, aux mieux. Mon groupe se constituera avec le manager du site, le chef de production, le responsable de secteur, et trois salariés de production directement concernés par ce sujet sur la base du volontariat.

Le principal problème est le risque de rencontrer une dynamique de groupe basée sur le pouvoir hiérarchique, pouvant induire des comportements biaisés. Une autre limite, qui pourra être surmontée plus facilement, est le fait de réunir toutes ces personnes sur un même temps et espace. À travers ce focus groupe, je chercherai à voir les dynamiques qui s'installent entre les individus et le rôle du manager dans la régulation des échanges par rapport à des lois ou des démarches internes et comment elles sont perçues et adaptées à la structure.

Ce guide ne peut être encore construit car il découlera de mes entretiens individuels pour orienter au mieux le débat.

Conclusion de la troisième partie

Au cours de cette partie, vous avez pu mesurer la méthodologie que j'ai utilisée pour construire ce mémoire de première année basé sur un cadre théorique et exploratoire. Ensuite, suite à mes recherches bibliographiques et mes interviews, j'ai pu définir, pour mon futur stage de deuxième année, la méthodologie de terrain la plus adaptée. Ce qui me permettra enfin de valider ou d'invalider mes hypothèses de façon claire et précise avec une grille d'entretiens plus complète et un focus groupe.

Conformément à tout mon exposé, je vais partir sur une démarche purement qualitative car, comme vous l'avez remarqué, ceci est beaucoup plus adapté à ma problématique. Le qualitatif me permettra de mieux comprendre les comportements des acteurs et donc d'appréhender au mieux les logiques d'actions des différents acteurs en restauration collective au cours de n'importe quel processus de changement, mais ici plus précisément la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Mes outils que je vous ai présentés ne sont pas complètement terminés et ne pourront l'être qu'au cours de mon stage professionnel de six mois. Ceci est dû à la différence rencontrée entre la théorie et la pratique dans le monde du travail. Les outils ne sont pas forcément adaptés à toutes les situations, d'une structure à une autre, et ils devront pouvoir être modulables et en adéquation avec la structure d'accueil surtout au niveau de la disponibilité des acteurs et de leur capacité à échanger.

Conclusion Générale

Lors de la réalisation de ce mémoire j'ai pu constater la grande diversité de la RHF qui s'offre au consommateur et puis, par la suite, une vive hétérogénéité dans le sous segment de la restauration collective. Le milieu de la restauration collective peut nous toucher, de plus ou moins près, dès notre tout jeune âge jusqu'à nos vieux jours. Elle est présente dans toutes les institutions sociales indispensables dans notre vie.

J'ai choisi comme thème central le gaspillage alimentaire, comment ce sujet est rentré dans les collectivités et ce qu'il a induit au niveau des changements de dynamique qu'il a pu impacter sur les équipes de travail dans le monde de la restauration collective et sur le lieu de travail.

Nous avons vu que plusieurs sociologues avaient réfléchi aux changements, aux rationalités des acteurs à agir d'une certaine manière face à ce changement et le pourquoi. Le point commun de toutes mes lectures sociologiques est qu'il n'y a pas de solution parfaite à la mise en place de système de management de la qualité. L'implantation du changement ne sera pas une réussite totale à chaque fois. Suite à toutes ces lectures, j'ai pu émettre une problématique plus orientée dans le cœur du processus du changement : « Quelles sont les dynamiques de changement et leurs conséquences aux niveaux des interactions des acteurs en restauration collective, sur leur lieu de travail, lors de l'introduction d'un système de management de la qualité, tel que la lutte du gaspillage alimentaire ? »

Suite à cette réflexion, des hypothèses ont suivi, sur le thème central de l'origine de l'autorité du changement vis-à-vis de la lutte contre le gaspillage alimentaire, comment elles se mettent en place, quels sont les freins et accélérateurs au sein d'une structure. Durant ma première année, j'ai eu quelques éléments de réponse par mes recherches bibliographiques et sur le terrain expérimental. Mais il me faudra confronter à nouveau ces outils à la réalité du terrain, qui peut parfois se révéler plus complexe que ce qu'on avait envisagé vis-à-vis de la théorie bien étudiée et bien cadrée.

Au cours de mon Master 2, je testerai mes hypothèses, seulement, avec les outils qualitatifs ainsi qu'avec de l'observation participante, des entretiens semi-directifs et un focus groupe au sein de mon stage. Les questions seront orientées pour me permettre de répondre

précisément à mes hypothèses restées encore sans réponse. L'observation me servira principalement pour compléter mes entretiens vis-à-vis des comportements que je n'aurai pas réussi à faire exprimer par mes interviewés.

Pour pouvoir travailler sur un terrain purement qualitatif, il faut réussir à trouver une structure qui est dans la recherche de compréhension et porte de l'importance aux dynamiques de groupe lors d'un changement. Lors de ma recherche de stage en Master 1 j'ai bien précisé mon sujet de mémoire, dans le but d'avoir la possibilité de pouvoir réaliser une étude de terrain sur ma structure d'accueil. En effet l'entreprise qui m'accueille en stage me permet d'exercer l'observation participante durant mon stage et des interviews sur certains individus en relation avec mon sujet.

À moi par la suite de susciter leur intérêt et de leur démontrer la véritable valeur ajoutée de la compréhension des dynamiques de changement pour leur entreprise afin ensuite de prétendre à une réelle mission de management de la qualité durant mon master 2.

Ce sujet de mémoire s'est inspiré d'une tendance environnementale, ce qui m'a permis de développer mes connaissances en management de la qualité qui me seront fortement utiles pour l'introduction des nouvelles tendances et des lois dans mon milieu professionnel, au sein des entreprises et des administrations. En effet, les changements sont nombreux, d'autant plus qu'ils répondent aux exigences de l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique, législatif (PESTEL, système d'analyse de l'environnement pour la conduite du changement). Ces changements dictent le quotidien de ces structures. C'est pour cela qu'il paraissait indispensable de mener mon mémoire sur ce sujet et de comprendre enfin tous les processus formels et informels qui se forment dans un processus de changement.

Glossaire

AL : Action Logique

ANL : Action Non Logique

CA : Chiffre d'affaires

CE : Comité d'Entreprise

GEMRCN : Groupe d'Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition

CROUS : Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires

DAE : Déchets d'Activités Économiques

DDM : Date de Durabilité Minimale

DLC : Date Limite de Consommation

DLUO : Date Limite d'Utilisation Optimale

DMA : Déchets Ménagers et Assimilés

EHPAD : Etablissement Hospitalier pour Personnes Agées Dépendantes

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

PAI : Plan Alimentaire Individualisé

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique, Législatif

PMQ : Principes de Management de la Qualité

PNNS : Plan National de Nutrition et de Santé

RHD : Restauration Hors Domicile

RHF : Restauration Hors Foyer

WRAP : Waste and Ressources Action Programme

Bibliographie

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, *Déchets*, 2015 [en ligne], Disponible sur : <https://www.connaissancesdesenergies.org/sites/default/files/pdf-actualites/chiffres-cles-dechets-2015.pdf> (consulté 5-12-2016)

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, *Réduire le gaspillage alimentaire en restauration collective*, Juin 2016. [en ligne], Disponible sur : <http://www.ademe.fr/reduire-gaspillage-alimentaire-restauration-collective> (consulté le 8-11-2016)

BARTNIK Marie.2014, *10 initiatives pour lutter contre le gaspillage alimentaire*, Figaro, [en ligne], Disponible sur : <http://www.lefigaro.fr/conso/2014/10/16/05007-20141016ARTFIG00121-10-initiatives-pour-lutter-contre-le-gaspillage-alimentaire.php> (consulté 15-10-2016)

BERNOUX Philippe, *Sociologie du Changement (2004)*. 2ième édition. Paris : Edition du Seuil. Points Essais, 2010, p368.

BERNOUX Philippe, GAGMON Yves-Claudes, Une nouvelle voie pour évaluer les changements technologiques : la co-construction, *Direction et Gestion 2008/5 n°233 p51-58* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-5-page-51.htm> (consulté le 30-01-2017)

BOUDON Raymond, BESNARD Philippe, CHERKAOUI M., et al. *Dictionnaire de la sociologie*, Paris : Larousse sciences de l'homme, 1993, p280.

BOUDON Raymond, BOURRICAUD François, 2011 *Changement social*, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris : Edition PUF, p70 - 77.

BOUDON Raymond, BOURRICAUD François, 2011, *Rationalité*, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris : Edition PUF, p479 - 487.

BOUDON Raymond, BOURRICAUD François, 2011, *Pareto*, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris : Edition PUF, p441-448.

Cotes d'armor, conseil général, 2012, [en ligne] *Restauration Collective – Comment lutter contre le gaspillage alimentaire*, [en ligne].

Disponible sur :
http://cotesdarmor.fr/fileadmin/user_upload/publications/01aout14_GuidePrive_gaspillage.pdf
(consulté le 10-11-2016)

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 2014. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil. Points Essais, p493.

FISCHLER Claude, 2001, *L'Homnivore : Le goût, la cuisine et le corps*, Paris, Odile Jacob poche, p429.

GRIGNON Claude, 1995, *La règle, la mode et le travail*, in Aymard M., Grignon C. et Sabban F., *Le temps de manger. Alimentation, emploi du temps et rythmes sociaux*, Paris, Éditions MSH-INRA p320 – 322.

LAPORTE Cyrille, 2012. « *Restauration collective* » in Poulain J.P (dir), *Dictionnaire des cultures alimentaires*. Presses universitaires de France.

LAPORTE Cyrille et POULAIN Jean-Pierre, 2014 *Restauration d'entreprise en France et au Royaume-Uni. Synchronisation sociale alimentaire et obésité*, *Éthologie Française*, Vol. 44 (1), p93 – 104.

Le cercle Les Echos, 2012, Ravenel P, *Pour une politique de lutte contre le gaspillage alimentaire en restauration collective*. [en ligne], Disponible sur : <http://lecercle.lesechos.fr>
(consulté le 22-11-2016)

Le MONDE, 2002, [en ligne], Propos recueillis par Edouard Pflimlin de C. Fischler, *Le phénomène le plus important depuis les années 1980 est l'emploi féminin*, [en ligne],

Disponible sur : http://www.lemonde.fr/vous/article/2002/07/26/claude-fischler-sociologue-le-phenomene-le-plus-important-depuis-les-annees-1980-est-l-emploi-feminin_285970_3238.html (consultée le 21-11-2016)

Ministère de l'agriculture, de l'agronomie et de la forêt, 2011, [en ligne] *Le gaspillage alimentaire en restauration collective*, [en ligne]. Disponible sur : <http://agriculture.gouv.fr/le-gaspillage-alimentaire-en-restauration-collective> (consultée le 21-11-2016)

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, 2012, *Réduction du gaspillage alimentaire – État des lieux et piste d'action*, [en ligne]. Disponible sur : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_final_gaspillage_alimentaire_nov2012.pdf (consulté le 10-11-2016)

Ministère de l'intérieur, Direction générale des collectivités locale (DGCL), *Les collectivités locales en chiffre 2014 [En ligne]* Disponible sur [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Publication_globale\(7\).pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/Publication_globale(7).pdf) (Consulté 26-02-2017)

POULAIN Jean-Pierre, 2002, *Sociologie de l'alimentation : Les mangeurs et l'espace social alimentaire*, Paris, Edition PUF, p286.

Table des Annexes

ANNEXE A : Exemple de communication contre le gaspillage alimentaire :	96
ANNEXE B : Communication anti-gaspillage à valeur économique.....	97
ANNEXE C : Communication anti-gaspillage à valeur écologique et environnementale ..	97
ANNEXE D : Charte d'engagement Anti Gaspi	98
ANNEXE E : guide d'entretien	100
ANNEXE F : Entretien exploratoire numéro 1.....	103
ANNEXE G Entretien exploratoire numéro 2.....	111
ANNEXE H : Entretien exploratoire numéro 3.....	120
ANNEXE I : Grille d'analyse des entretiens.....	129
ANNEXE J: Guide d'entretien pour la deuxième année de Master	138

Table des figures

Figure 1 : Répartition de la RHF du CA en 2015	13
Figure 2 : Parts de marché de la restauration collective par secteur d'activité.....	14
Figure 3 : Répartition des modes de gestion dans le scolaire	18
Figure 4 : Répartition des modes de gestion dans le secteur médico-social.....	19
Figure 5: Répartition des modes de gestion sur le lieu de travail	22
Figure 6 : Déchets alimentaires Européens par secteur (ADEME,2012)	25
Figure 7 : Cadre réglementaire de la lutte anti-gaspillage	25
Figure 8: Conte pour la lutte anti-gaspi	32
Figure 9 : Relation de pouvoir entre un acteur A et B en fonction de leurs atouts.....	53
Figure 10 : Le cercle vicieux de la bureaucratie	61
Figure 11 : Les étapes du changement.....	66
Figure 12 : Étapes de recherche de Master 1	75
Figure 13 : Échéancier de travail en Master 2	80
Figure 14: Situation de la population mère.....	81

Table des tableaux

Tableau 1: Les différents secteurs de la restauration scolaire en fonction de leurs attentes, coût moyen, jours travaillés et prestations proposées.....	15
Tableau 2: Typologie des consommateurs et leurs attentes spécifiques dans le médico-social	19
Tableau 3: Typologie des consommateurs et leurs attentes spécifiques dans les administrations et entreprises.....	21
Tableau 4 : Classement des 18 premiers opérateurs français	23
Tableau 5 : Liste des fiches d'aide anti-gaspillage.....	34
Tableau 6 : Les freins et leviers d'action en restauration collective	36
Tableau 7: 7 PMQ ISO 9001	44
Tableau 8: Échéancier de travail de Master 1	78
Tableau 9 : Répartition des établissements de restauration collective sur le lieu de travail	84

ANNEXE A : Exemple de communication contre le gaspillage alimentaire :³⁶



Sous formes d'affiche et carte postale



*DLC : « à consommer jusqu'au... » et DDM : « à consommer de préférence avant le... »

Sous formes d'affiche et flyer



Sous formes de set de table

³⁶ Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, [En ligne] Disponible sur <http://agriculture.gouv.fr> (Consulté 16-1-2017)

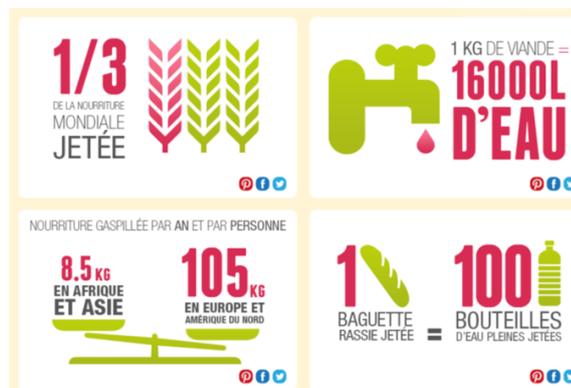
ANNEXE B : Communication anti-gaspillage à valeur économique³⁷



ANNEXE C : Communication anti-gaspillage à valeur écologique et environnementale³⁸



Affiche pour la Cop 21



³⁷ FIGARO, lutte du gaspillage (2014) [En ligne] Disponible sur <http://lefigaro.fr> (Consulté 16-1-2017)

³⁸ Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, [En ligne] Disponible sur <http://agriculture.gouv.fr> et la TRINUE Gaspillage alimentaire, (2016) [En ligne] Disponible sur <http://latribune.fr> (Consulté 16-1-2017)

ANNEXE D : Charte d'engagement Anti Gaspi³⁹

Je soussigné, agissant pour le compte de la société, je m'engage notamment à :

Le gaspillage alimentaire détruit notre planète, porte atteinte à notre porte-monnaie et constitue une anomalie dans un pays où 14% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté et a des difficultés pour accéder à une nourriture de qualité.

Selon le rapport Garot, les pertes alimentaires consommables des industries agroalimentaires, du secteur du commerce et de la distribution ou encore de la restauration collective et commerciale sont estimées à 2 380 000 tonnes annuelles, dont 1 150 000 tonnes pour le seul secteur de la restauration.

Conscients de ces enjeux, les restaurateurs parisiens témoignent ici leur engagement plein et entier à la lutte contre le gaspillage alimentaire. En tant qu'ambassadeurs de la gastronomie française et grâce au rayonnement international de leur savoir-faire, les chef-fes parisien-nes pourront montrer au monde entier que Paris se situe à la pointe de ce combat.

La Charte d'engagement des chefs parisiens en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire a un triple objectif : créer des synergies au sein de la profession pour que chacun puisse prendre part à cette lutte et adaptent ses pratiques ; participer à la sensibilisation du grand public à la lutte contre le gaspillage alimentaire et contribuer à réduire l'impact économique que ce dernier constitue pour les restaurateurs.

La Charte se décline en quatre axes contribuant à la lutte contre le gaspillage alimentaire de la fourche à la fourchette :

1. Le choix des matières premières : l'achat responsable

Les chefs s'engagent à privilégier :

- le recours aux circuits-courts, en choisissant des fournisseurs locaux,
- les produits de saison,
- les poissons, crustacés et mollusques non menacés par la surpêche ou issus d'élevages biologiques
- les viandes non menacées par l'extinction de leur espèce
- -Les produits labellisés made in France.

Ils favorisent les produits sans emballage ou dont l'emballage est recyclable ou consigné.

2. La préparation en cuisine

Les chefs s'engagent à travailler l'ensemble des produits pour ne rien gaspiller notamment en adaptant leurs portions, les recettes et leurs pratiques.

³⁹ Mairie de Paris, *charte d'engagement anti-gaspi* (Enligne) : <https://api-site.paris.fr/images/85714> (consultée la 08-01-2017)

Impliquer et former leurs équipes aux bonnes pratiques de lutte contre le gaspillage alimentaire.

3. Les retours d'assiettes : trouver une issue à tout produit qui n'aurait pas été consommé

Proposer à sa clientèle des boîtes anti-gaspi permettant de transporter les denrées pour une consommation ultérieure.

Proposer de donner à des associations les denrées non consommées encore consommables.

Mettre en place une collecte séparée des bio-déchets en vue de leur valorisation par méthanisation énergétique ou retour au sol par compostage.

4. L'échange de pratiques anti-gaspi

Les chefs s'engagent à diffuser leur savoir-faire et leurs nouvelles fiches techniques favorisant la lutte contre le gaspillage alimentaire notamment à travers la formation au sein des restaurants collectifs ou centres d'apprentissage.

Ils s'engagent à faire la promotion de cette charte auprès des autres restaurateurs parisiens.

Les restaurateurs participeront également à leur auto-évaluation dans la mise en œuvre de la charte un an après sa signature avec le concours de la Ville de Paris.

La personne en charge de la lutte contre le gaspillage alimentaire au sein de l'établissement, est nommée référent.

Nom du référent :

Contact téléphonique :

Contact mél :

Signature :

ANNEXE E : guide d'entretien

Nom :

Poste :

Temps :

Objectif de l'entretien : Interview des professionnels du secteur de la restauration collective sur le lieu de travail (Privé/public – Autogérée/concédée) afin d'avoir une vision globale de la gestion du gaspillage alimentaire.

Thèmes	Sous-thèmes	Questions et relances
Données générales	Trajectoire personnelle : <ul style="list-style-type: none"> ▫ Formation(s) ▫ Emploi(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis quand - Où - Ses fonctions dans sa structure passée et actuelle
H1 : Le poids de nos normes et de nos valeurs nous amène à diminuer le gaspillage alimentaire.	Socialisation primaire et secondaire (<i>par rapport à la gestion des déchets au gaspillage alimentaire</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de sensibilisation : <ul style="list-style-type: none"> ○ Famille ○ Amis, Entourage <ul style="list-style-type: none"> ▫ Sous quelles formes (sensibilisé, pratiques chez eux ou lieux de travail. Ses représentations (mots associés au gaspillage, exemples) ○ École, travail <ul style="list-style-type: none"> ▫ Sous quelles formes (sensibilisé, pratiques)
	Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Sa position vis-à-vis du gaspillage alimentaire : <ul style="list-style-type: none"> ○ Façon d'être (culture, éthiques, social)
	Normes (<i>Ce qu'il faut faire</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est ce qui pour lui : il faut faire ou ne pas faire <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Qu'est ce que pour vous est un bon comportement de gestion des déchets (personnelle et professionnelle) ? Pourquoi ?</i> ○ <i>Qu'est ce qui pour vous, il ne faut surtout pas faire ? Pourquoi ?</i>

	<p>Routines (<i>ce que l'on fait habituellement en général</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En général : chez lui : <i>quels sont ces réflexes ?</i> - En général : Au travail : <i>que fait-il sur ce sujet, quelles sont ses actions directes ou indirectes ?</i> - Qu'en pense-t'il ? <i>Qu'améliorerait-il ou supprimerait-il ?</i>
	<p>Pratiques (<i>Ce que l'on a fait</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Votre quotidien : <i>que faites-vous ? comment ? pourquoi ?</i> - Maison : étapes de préparation : hier soir par exemple - Travail : étapes de la préparation : le dernier plat ou menu confectionné <p>Degrés d'implication, notions, pratiques, les conditions techniques, technologiques et environnementales lors des différentes étapes où les déchets sont présents.</p> <ul style="list-style-type: none"> o <i>Étapes de tri ? lequel ? Comment ? qu'en pense-t-il ? Est-ce suffisant ou trop compliqué ? Quelles améliorations possibles ?</i>
<p>H2 : Un système de management de la qualité encadré législativement diminue le gaspillage alimentaire</p>	<p><u>Loi</u> (Code du travail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances générales : <i>connait-il des lois ? textes ? directives ? Lesquelles ? Exemples ?</i> <ul style="list-style-type: none"> o <i>Qu'en pense-t-il ?</i> o <i>Suffisant/insuffisant ? Pourquoi ? Des exemples vécus ou vus ou entendus ?</i> - Le but des lois d'après lui : <ul style="list-style-type: none"> o <i>Se sent il concerné ?</i> o <i>Comment et pourquoi ?</i> o <i>Sur son ou ses lieu(x) de travail l'a-t-il ressenti ? sous quelle forme ?</i> o <i>Influencent-elles ses pratiques personnelles et/ou professionnelles ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comment, description, exemple(s)</i>

<p>H3 : Un management de la qualité ayant des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire</p>	<p><u>Les démarches volontaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Démarches de certification • Procédures de travail • Fiches de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances générales : connaissances, exemples. - Le but : <ul style="list-style-type: none"> ○ Collectif et individuel. ○ À quoi elle(s) serve(nt) pour lui ou les autres. ○ Se sent-il concerné, <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comment, pourquoi, son rôle, ses actions ? (Remplir fiche de traçabilité, mise en place de contrôle, etc.)</i> - Aimera-t-il modifier quelque chose sur son/ses lieux de travail par rapport au gaspillage alimentaire : <i>Lesquelles ? (Supprimer ou rajouter)</i> - Aimera-t-il être plus impliqué dans ces démarches : <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Pourquoi ? Sous quelle(s) forme(s) ? Degré d'investissement personnel ?</i> - Si problème de gestion dans la structure : <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Pourquoi d'après lui ça ne se fait pas ? Quels sont les freins ? Solutions ?</i>
<p>H4 : Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant d'entreprise peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.</p>	<p>Points de vue des acteurs dans le système.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lutter contre le gaspillage alimentaire d'après lui : <ul style="list-style-type: none"> ○ Solutions, des problèmes : <i>oui non pourquoi ?</i> ○ Signe de qualité (de mode, d'actualité, politique, etc.) <i>pourquoi ?</i> ○ Attire la clientèle : <i>oui non pourquoi ?</i> ○ Trop de contrainte/avantages : Lesquelles (pour le personnel par rapport au client) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son organisation : Les priorités (Demande exogène > endogène)

ANNEXE F : Entretien exploratoire numéro 1

Poste : Responsable de restaurant scolaire public autogéré.

Temps : Vendredi 4 février 30 minutes

Titre : Le gaspillage alimentaire

X : Garrigue Aurélie

Y : Responsable de restaurant

X : Tout d'abord j'aimerais que vous vous présentiez vis-à-vis de votre trajectoire professionnelle.

Y : CAP cuisine puis j'ai travaillé dans des cuisines commerciales ensuite, j'étais sur un poste de chef de service, et maintenant ça fait un petit moment que je suis ici.

X : Quelles étaient vos fonctions précédentes et dans quelle structure de travail ?

Y : Gestion du stock cuisine, prise de commandes c'était moi qui gérait toute la cuisine

X : Et maintenant quelles sont vos fonctions ici ?

Y : J'organise le travail de toute l'équipe, c'est moi qui passe les commandes répons aux demandes de la mairie et aux exigences, c'est moi qui fais les contrôles inventaires tous les matins. Également je vais voir le nombre de couverts à l'école et je cuisine aussi, cela dépend des matinées si les filles ont besoin d'aide ou pas et en fonction de mon travail de paperasse. J'aide également au service si cela est nécessaire.

X : Du coup, tout ce qui est gaspillage alimentaire, ça vous évoque quoi ?

Y : Surproduction

X : Et quand je vous dis juste gaspillage vous associez quoi comme mot ?

Y : Perte

X : Pourquoi à votre avis en France on est arrivé à gaspiller autant d'aliments ?

Y : Houla !

Alors je pense que c'est par rapport au grands distributeurs qui cassent les prix ; plus on achète moins c'est cher et donc ils nous poussent toujours à acheter plus que ce que l'on a besoin. Je le vois rien que moi au travers des commandes plus je commande plus le prix au kilo diminue et parfois sur les denrées périssables. Cela peut être très pervers car on veut de la qualité à petit prix donc parfois ça peut m'arriver de commander plus que nécessairement mais rarement je fais que ça sur les denrées qui se conservent dans le temps, en conserves, congelée.

X : Quand vous étiez petite, dans votre famille, est-ce que vous diriez que l'on vous a sensibilisée au gaspillage alimentaire ?

Y : Et bien en fait, quand j'étais petite on ne jetait rien car on cuisinait les restes autrement à chaque fois, on arrive toujours à faire des choses bonnes avec des choses pourries. C'est peut-être pour ça que j'ai fait cuisine après. (rire HS)

X : Vos amis et votre entourage : le sujet du gaspillage alimentaire est un sujet qui les touche et de quelle façon vous diriez que ça les concerne ?

Y : Alors là j'ai des amis qui s'en foutent ! Ils ne font même pas le tri, achètent beaucoup de produits et jettent quand la date est passée. Et d'autres c'est le contraire ce sont des cuisiniers ils font un peu plus attention, mais je ne peux pas dire si ils sont très sensibles sur ce sujet car la grande distribution est de moins en moins chère donc je sais pas comment ils gèrent ça chez eux. Moi je sais que j'apprends à ma fille à trier depuis ... depuis toujours, et puis en plus elle trouve ça amusant c'est comme un jeu en fait pour elle. Par contre à la cuisine on nous oblige à faire le tri enfin obligé pour moi ce n'est pas obligé c'est normal mais pour mes collègues c'est déjà un peu plus compliqué à mettre en place.

X : y a t il des journées, des activités tournées sur le gaspillage alimentaire à l'école ou ici ?

Y : Non mais il y a des affiches anti-gaspi dans la salle de restauration, mais elles y sont en mode déco plus que prévention. C'est juste pour dire on est engagé mais c'est tout. Les animations sur ça rien ...

X : Votre position au sein de la structure sur le gaspillage alimentaire vous la décririez comment ?

Y : Alors moi je ne m'occupe pas souvent des poubelles mais quand je m'en occupe je fais très attention on a plusieurs poubelles c'est pour les utiliser de façon correcte, j'ai déjà essayé de former entre guillemets les filles mais comment vous dire j'ai laissé tomber. Je fais une deux petites réflexions dans la semaine mais sans résultat.

X : Du coup pour vous un bon comportement de la gestion des déchets c'est quoi de façon générale chez vous et ici ?

Y : Peut-être produire un peu moins les filles ont la main un peu lourde, elles ont peur qu'ils aient encore faim car ils sont en croissance du coup rajoutent une demie cuillère ½ louche ! Mais les plats reviennent pleins ! Du coup on est obligé de jeter enfin bref cercle vicieux. Chez moi je n'ai pas de problème je suis seule avec ma fille dans la gestion des courses des stocks et des repas c'est très simple et rapide pas besoin de faire des quantités pour faire des quantités. (expression par rapport à la RC)

X : Qu'est-ce qui est le plus important pour vous et qu'il ne faut surtout pas faire ?

Y : Acheter plus que ce que nous avons besoin. Ne pas céder à des pulsions des envies. Ne pas mettre le verre dans la poubelle, ce qui arrive souvent ici. (Rire jaune)

X : Donc si j'ai bien compris chez vous vous faites le tri et vous avez très peu de déchets ?

Y : Oui exactement je re-cuisine mes restes avec ma fille on tri

X : Et si je reformule sur le travail vous diriez plutôt que c'est un peu plus compliqué la gestion du gaspillage alimentaire avec vos employés ?

Y : Oui assez parce que elles ne le font pas forcément correctement tout le temps, même si à force d'insister surtout niveau de la plonge ça commence à rentrer mais c'est compliqué parce que avant qu'on travaille ensemble avec **** (femme de la plonge) on était amies du coup mon autorité sur elle ça s'est compliqué car des fois elle le prend mal et ça touche plus notre amitié.

X : Que pensez-vous qu'il faudrait améliorer du coup ?

Y : La communication clairement, et je pense que je ne suis pas assez autoritaire

X : Oui très bien je comprends que ça peut être compliqué à gérer tout ça. Du coup si vous me permettez je vais revenir sur le gaspillage alimentaire du coup c'est vraiment un sujet qui vous touche, vous diriez sur quel niveau plus précisément ? Famille, amis, ...

Y : Familial on avait pas trop d'argent du coup on ne gaspillait pas ce n'était pas normal c'est pas normal et pour moi c'est toujours pas normal ça me fait mal au cœur quand on jette des sacs poubelles de bouffes. Mais comme on ne peut pas le re-utiliser on jette on jette puis on jette j'ai l'impression qu'on fait que ça en cuisine jeter après je suis d'accord pour les épiluchures ok mais bon de la bouffe propre à la consommation ça fout les boules. Moi ça me tue mais bon les filles me disent qu'on jette de moins en moins mais bon c'est toujours beaucoup trop pour moi.

X : Car vous m'avez dit que vous cuisinez vos restes par exemple le plat le plus récent c'est quoi ?

Y : Des coquillettes au jambon beurre et il en restait et j'en ai fait un gratin.

Ici on arrive parfois à cuisiner les restes non présentés aux consommateurs, on reprend des plats chauds en salade. Comme les pois chiches, les pâtes, les Haricots-verts.

X : Pourquoi à votre avis elles sont moins impliquées que vous sur le gaspillage ?

Y : Car c'est des tâches en plus faut réfléchir je pense et des fois quand elles veulent faire vite elles ne font pas attention, c'est pas leur priorité je pense juste. Je devrais faire une réunion dessus je pense mais bon faut trouver le temps.

X : Concernant les lois ou textes sur le gaspillage alimentaire vous en connaissez ou pas ?

Y : Houla ! quand c'est du droit je pige pas grande chose mais sinon oui je sais qu'avec la cop 21 il y a eu des trucs et de plus en plus vis-à-vis des déchets. Je n'ai pas une connaissance pointue la mairie nous demande juste de diminuer nos déchets. Je sais qu'il y a des lois sur ça mais vous dire exactement, je sais juste que après on me fait passer des documents à lire à chaque fois avec les objectifs et résultats à mettre en place le plus rapidement possible c'est assez contraignant car on est pas trop guidée et on nous l'impose puis à mon tour de l'imposer à l'équipe et ce n'est pas forcément la bonne méthode, car elles prennent ça souvent comme une contrainte, une punition, plus de travail donc on le met en place mais c'est bancal en général c'est dommage mais bon c'est comme ça. Je trouve que c'est plus autoritaire comme méthode mais c'est la loi c'est comme ça on doit faire avec on a pas le choix c'est au-dessus de nous on a rien à dire juste à l'appliquer mais on mettra du temps à l'appliquer correctement ça c'est sûr du fait de la distance je pense et que c'est comme un ordre, il n'y a pas de discussion de débat. C'est comme ça et pas autrement je ne sais pas si tu vois ce que je veux te dire ?

X : Oui oui si je me permets de reformuler tu me dis que comme c'est la loi c'est normal de l'appliquer mais vous mettez plus de temps à l'appliquer car les filles sont plus réfractaires que si ça venait de vous la loi le changement ?

Y : Oui exactement, si c'était nous qui devions réfléchir dans notre cuisine à comment gérer le problème ça serait beaucoup mieux car c'est nous qui déciderions de nos actes de notre travail c'est beaucoup mieux pour que tout le monde se sente concerné après c'est mon avis je sais pas si en pratique dans d'autres structures c'est vraiment le cas. Mais c'est ce que je pense il devrait nous faire changer notre travail plus progressivement et pas nous mettre directement les chiffres sous le nez sans échange derrière même si la mairie quand même met en place de plus en plus de réunions on a quand même notre mot à dire de plus en plus et comment on envisage le projet. Ce n'est pas tout le temps à sens unique la communication heureusement sinon on sera mal barré (rire)

X : Qu'en pensez-vous de façon plus générale de ce problème ?

Y : Je trouve que ça sera bien peut être mieux de nous informer peut-être
Mais un projet de compost est prévu par la mairie car la loi les oblige à faire de l'information et de l'éducation aux enfants dans les écoles donc je ne sais pas encore comment pour quand mais ça va se passer mais je sais que ce projet est en cours de discussion j'ai assisté déjà à une réunion car ils ont des objectifs à tenir juste vis-à-vis de l'État. Mais bon c'est une bonne chose.

X : D'après vous le but de cette loi a donc du positif à exister ?

Y : Oui clairement c'est ludique je trouve et ça responsabilisera les enfants qui sont notre avenir.

En plus on pourrait impliquer l'équipe aux débuts avec les animateurs donc c'est que du positif normalement on doit se réunir pour en discuter prochainement.

X : Du coup vous pensez vous impliquer dans le projet ?

Y : Oui clairement avec l'équipe ça ne peut pas faire du mal
ça pourrait peut-être modifier leur façon d'agir si elles se trouvent impliqués dans le projet aussi. Enfin j'en suis persuadé personnellement, elles ont du mal avec la hiérarchie certaines se sentent soumises donc elles font comme je dis de la mini-résistance.

X : Après est ce que vous avez envie de mettre des choses en place dans la restauration pour lutter contre le gaspillage alimentaire vis-à-vis de l'équipe entière ?

Y : Oui que oui j'ai plein d'idées mais le budget n'y est pas mais bon déjà l'idée du compost c'est pas mal et puis c'est un progrès et la mairie nous demande de nous investir donc c'est déjà ça j'attendrai avec mes idées.

Après la lutte contre le gaspillage alimentaire ça a un coût, c'est le mot préféré de certains (rire) que c'est bien joli d'avoir de l'empathie pour les peuples qui meurent mais ça a un coût. Bon après je suis pas du tout d'accord avec ces discours dans mon équipe, mais bon je réagis pas je laisse parler de toute façon la mesure n'est pas encore mise. Car on nous demande aussi de réduire, je ne sais plus si je l'ai dit je suis crevée désolée je perds un peu le fil, les déchets alimentaires il faudrait les peser mais on a aucun matériel pour l'instant donc on verra sur le moment car c'est des tâches en plus à intégrer dans les fiches de poste

de certains et voir comment je vais régler ce petit souci futur je ne sais pas encore à vrai dire.

X : Comment ça ? Vous avez quoi comme idées ?

Y : Ho ! et bien par exemple déjà demander des formations, de l'affichage au niveau de la plonge avec des codes couleurs pour aider le tri des filles.

Et mettre en place des menus anti-gaspi aussi c'est à dire faire avec les restes de la semaine mais je pense que ce n'est pas possible au niveau de l'hygiène c'est assez compliqué à J+3 on peut mais après c'est tendu faut des dérogations donc je pense trop compliqué à mettre en place mais à y réfléchir autrement je pense.

X : Ces mesures que la mairie vous demande de mettre en place diriez-vous qu'elles impactent sur votre façon de faire chez vous sur le gaspillage ?

Y : Eum ... non parce que je fais déjà attention à tout sa de base mais le compost c'est vraiment une super idée à voir comment ça se passe ici. Moi après je suis vraiment pour la nature l'écologie je suis pas mal engagée sur ce sujet donc j'essaie à chaque réunion d'en parler car je me sens obligée d'en parler et de m'investir pour la ville. C'est peut-être parce que je suis maman et qu'elle est dans cette école aussi.

X : Vous pensez que si les démarches de lutte contre le gaspillage alimentaire venaient de votre équipe elles ne le respectent pas plus que si c'est la mairie qui leur impose ou inversement ?

Y : Oui mais bon comme sa ne les touche pas, je sais pas, après elles culpabilisent parfois il faudrait peut-être jouer sur ce tableau là avec elles (rire) je leur dis souvent que c'est des sous des impôts qu'on jette ou que des petits somaliens meurent de faim... je sais c'est pas très intelligent mais ca marche des phrases qui choquent avec elles.

X : Les freins à la lutte du gaspillage alimentaire dans votre structure si on résume ce sera quoi au final ?

Y : Les filles, plus ou moins comment on les prend, comme j'ai dit les effets choc les marquent.

Après les « sous sous » on a des budgets petits donc pour le tri c'est limité mais après le budget peut être une arme car du coup je fais plus attention aux commandes, mais après les filles en production les quantités elles ont souvent du mal... on utilise un peu plus... donc voilà peut-être faire des fiches techniques plus précises serait judicieux car on a pas de fiche technique pour les quantités, elles ont juste pris des mauvaises habitudes. Après j'ai quelques fiches techniques dans mon bureau mais personne ne les prend elles ne sont pas bien placées et pas assez nombreuses et sans mise à jour. Il faudrait que je les re-regarde, les classes...

Je pense qu'il faudrait vraiment que je mette en place des fiches recettes par rapport au menu de la semaine et faire des roulements, mais ça prend du temps.

Les freins après on sait tous que ce qui est le plus jeté c'est les légumes les enfants n'aiment pas trop ça après les fruits on a réussi à faire diminuer le gaspillage car on les présente de façon plus ludique découpés en forme de bonhomme. Les légumes c'est un peu plus compliqué parfois. Car moi on me demande de respecter les fréquences par mois et ce n'est pas forcément facile.

X : D'après vous l'engagement de la Mairie influence t'il quelque chose vis-à-vis du nombre d'enfants venant ici ?

Y : Oui c'est fort possible on est dans une ville où l'écologie le développement durable est vraiment une des lignes politiques de la mairesse. Les parents d'élèves sont très regardants sur ce que mange leurs enfants donc ce qui se passe autour du repas aussi.

X : Vous pensez que plus de parents les laisseraient venir à la cantine ?

Y : Oui c'est possible à voir sur le long terme

Pour moi ça serait un gage de qualité mais c'est mon avis personnel.

En plus les gens ici sont très écolo proches de l'environnement.

Je pense que oui la mairie pourrait trouver un intérêt dans le temps niveau satisfaction économique.

X : Faire de la communication auprès des employés, des parents et des enfants vous pensez qu'il peut y avoir des problèmes ? Et lesquels ?

Y : A part le budget je ne vois pas la flemme (rire) je plaisante

ANNEXE G Entretien exploratoire numéro 2

Poste : Chef de secteur, restauration d'entreprise en gestion concédée.

Temps : Vendredi 10 février 35 minutes

Titre : Le gaspillage alimentaire

X : Garrigue Aurélie

Y : Chef de secteur

X : Pour débiter l'entretien, j'aimerais que l'on commence par vous, que vous m'expliquiez votre trajectoire professionnelle

Y : J'ai fait le lycée **** puis ensuite je suis allé en école **** donc j'ai un niveau bac + 5. J'ai travaillé comme responsable **** chez **** puis comme gérant de restaurant et ensuite j'ai évolué en tant que chef de secteur dans le médico-social puis maintenant en entreprise.

X : Très bien. Du coup, vis-à-vis du gaspillage alimentaire j'aimerais savoir si dans votre enfance vous faisiez attention ? Vos parents ont-ils eu un rôle dans votre sensibilisation au gaspillage ?

Y : À vrai dire ce n'est pas du tout une problématique dans ma famille, nous n'avons jamais vraiment surconsommé des aliments, mes parents vivaient dans la campagne où il y avait des fermes donc on ne manquait de rien mais sans pour autant avoir un surplus d'aliments. Et puis je me souviens que l'on transformait certains produits et si on ne pouvait pas les consommer à temps on les donnait aux voisins.

X : Après, vis-à-vis de votre entourage amical, diriez-vous qu'ils font attention au gaspillage chez eux ?

Y : Et bien c'est vrai que j'en ai jamais vraiment parlé avec eux, mais certains s'en foutent complètement, ils achètent toujours plus et dès que la date est passée direction poubelle. J'ai beaucoup d'amis qui ont peur des toxi-infections alimentaires donc même si c'est le jour de la date de péremption ils vont jeter l'aliment, même les yaourts, le fromage, alors que l'on

sait très bien, que chez les particuliers on peut les conserver un mois après la date de péremption. Nous, après, en restauration collective on peut pas, c'est la loi donc nous surveillons bien les stocks, les roulements.

X : Sur vos anciens lieux de travail et celui actuel vous diriez qu'il y a une sensibilisation à la lutte contre le gaspillage alimentaire ?

Y : Oui bien sûr, de plus en plus, après il est traité de différentes manières selon les entreprises et le niveau où on se situe. Je trouve personnellement que c'est très mal encadré. Je n'ai jamais fait dans ma carrière des formations sur ce sujet-là. Après à la sortie de mon bureau il y a des fiches pratiques d'informations ISO pour le personnel affichées sur tout un mur mais je n'ai jamais vu personne les lire. Mais bon ! C'est présent dans la structure donc on est considéré comme faisant attention, en ayant des convictions de lutte contre le gaspillage alimentaire. Mais je sais que dans d'autres groupes des formations sont mises en place, nous on n'a pas eu le temps encore, la direction m'a fourni les affiches que j'ai juste affichées.

X : Votre position dans le gaspillage alimentaire dans votre vie personnelle j'aimerais d'abord savoir ce qu'elle est pour vous : plutôt engagé, militant, moyennement engagé, ou indifférent ?

Y : C'est compliqué à dire car si vous voulez la réponse pro je dirais oui il faut lutter contre le gaspillage alimentaire, mais je ne me sens pas touché personnellement si vous voulez ma réponse personnelle. Je sais que c'est pas bien qu'il y a de plus en plus de communication, d'information sur ce sujet-là mais j'ai plein d'autres préoccupations à mon niveau et d'autres objectifs à tenir dans des temps assez courts qui me prennent toute mon énergie. On a mis en place ces affiches car dans le contrat avec ***** il nous le demande donc on a mis en place des démarches de certification sans former le personnel.

X : D'accord, mais pour vous qu'est-ce-qu'il faut faire ou ne faut vraiment pas faire dans la lutte contre le gaspillage ?

Y : Sur commander, Sur produire c'est là où il y a un manque à gagner, les chiffres le disent ce n'est pas moi, car on pèse nos déchets tous les jours pour pouvoir ajuster la production.

Il y a quand même une amélioration mais ce n'est pas encore ça. On jette tous les jours de l'argent ça rend fou.

X : Mais après chez vous vous jetez beaucoup ?

Y : je mange très peu chez moi le midi je vais au restaurant de l'entreprise et le soir je commande à manger en général. Donc mon frigo est tout le temps vide.

X : Au travail vous intervenez sur ce sujet régulièrement ? Et comment ?

Y : Je regarde la pesée, je regarde l'évolution, je fais des réunions avec toute l'équipe et parfois si on a pas d'autre sujet plus important on en parle, (réflexion) j'essaie de les faire réfléchir sur cette problématique, comment ils pourraient améliorer cette gestion pour diminuer au maximum les déchets car on nous impose des objectifs que je n'ai plus en tête ne me les demandez pas mais une prochaine fois je peux vous le regarder et vous les faire parvenir.

X : Oui je veux bien merci cela me permettra d'avoir un aperçu.

Y : Donc voilà après moi je regarde les contrats, je regarde vite fait ce qui se fait, ce qui se dit à ce sujet. Après la loi je ne pourrais pas vous la citer, ça non mais bon. C'est une composante importante je l'entends mais pas une priorité pour l'instant. On diminue petit à petit, il y a une petite évolution, mais bon, tant que ça diminue je n'interviens pas.

X : Du coup, chez vous, même si vous mangez très peu à la maison faites-vous le tri ?

Y : ma femme oui, moi pas trop, je fais attention au verre mais après ce n'est pas une tâche que j'effectue chez moi.

X : Vous aimeriez changer quelque chose dans ce mode de fonctionnement ou pas ?

Y : Comment ça ?

X : Et bien comme avoir une poubelle à plusieurs compartiments qui vous aiderait à faire le tri,..

Y : ah ! Oui mais bon j'essaie de faire attention, mais non je ne changerais rien.

X : J'aimerais finir sur ces généralités, et sur votre définition du gaspillage alimentaire

Y : (Réfléchi) Sur consommer pour ensuite éliminer les restes en grande quantité quotidiennement, c'est ça ?

X : Je ne suis pas là pour vous noter sur la définition, chaque personne à sa propre définition et c'est ce qui m'intéresse.

Y : Ah ! Très bien après je ne vois pas trop ce que je peux rajouter, sur production, perte de la notion de quantité. Non je vois plus j'ai rien d'autre à vous rajouter.

X : très bien et en un mot pour : gaspillage alimentaire ?

Y : vous jouez à des jeux et des lettres ou quoi ? (rire)

(Réfléchi)

Argent

X : Bien, maintenant, si vous acceptez, j'aimerais que l'on discute des lois en général sur le gaspillage alimentaire, je suis très intéressée d'analyser avec vous vos connaissances générales sur ce sujet.

Y : Et bien l'objectif c'est de diminuer de 50%, on a mis en place des démarches de certification ISO. Ensuite pour rentrer dans les détails, je le savais mais maintenant ça date, je m'y suis plongé quand on me l'a demandé mais maintenant je ne saurais pas vous dire.

X : Qu'en pensez-vous de ces lois sur les déchets et le gaspillage ?

Y : C'est très contraignant car c'est généralement brutal, il faut vite mettre à jour toute la structure en délaissant la formation du personnel, ce que je regrette, mais je n'ai pas le choix.

Il faut faire des choix dans mon temps de travail, les journées ne sont pas extensibles, donc on remet toujours la sensibilisation des équipes à plus tard, bien que mon équipe de production ici à ***** est assez impliquée et ça me soulage un peu à vrai dire. Il faut dire que le personnel a plutôt entre 20 à 40 ans. On a renouvelé les équipes donc ils ont des enfants et le discours « sauvons notre planète, pensez à vos enfants... » Ils l'ont bien compris donc je dis merci à la manipulation des médias.

X : Comment ça la manipulation des médias ?

Y : oui je veux dire qu'ils lancent des messages choc, des images choc, ils font bien leur travail mais après, il faut savoir aussi prendre du recul sur ces informations. Mais bon c'est un autre sujet je ne veux pas m'étendre dessus.

X : Oui je comprends ce que vous voulez dire par là, si je me permets de reformuler, les médias font en gros la formation du personnel pour qu'ils fassent un peu plus attention à leurs tâches et pour limiter les pertes tout au long de la production ?

Y : oui exactement, donc j'ai de la chance d'avoir une équipe plutôt dynamique, qui aime avoir des challenges, de plus c'est un peu le principe du groupe, donc ils savent où ils mettent les pieds après ça m'arrive de leur rappeler si je vois une baisse de régime ou des opposants à une nouvelle démarche. S'ils ont accepté de travailler ici, ils ont accepté ces conditions de travail.

X : C'est ce que vous leurs dites ?

Y : Oui et parfois je vais un peu plus loin, car il faut changer sans arrêt pour qu'ils s'améliorent dans leur travail. Mais aussi ça améliore leurs tâches et parfois ça les simplifie. Donc pourquoi il y aurait un braquage de leur part, bon des fois ça marche, des fois non, mais je n'ai jamais eu de problème.

X : Si vous deviez donner un but à ces lois, vous diriez quoi ?

Y : (réfléchi) une prise de conscience des collectivités je vois pas trop, à part nous compliquer notre travail je vois pas, les lois c'est toujours contraignant pour tout le monde

dans le monde du travail, car c'est du travail en plus pour toute la hiérarchie pas que pour moi, car les agents de production ils doivent se les approprier ...

Mais en général c'est des étapes de travail supplémentaires, donc du temps en plus sur la tâche initiale de leur poste de travail, donc ça met du temps à se mettre en place et surtout se mettre en place correctement, car ce n'est pas toujours le cas, car certains ils disent non mais c'est pas dans mon contrat j'ai pas à faire ça, c'est pas dans mes compétences. Par contre quand on arrive à ce genre de situation c'est très tendu, le climat se durcit vite. Je suis obligé d'intervenir et je n'aime pas ça mais il faut faire des réunions avec les personnes conflictuelles voir ce qui les dérange et négocier avec eux pour qu'ils fassent ce qu'on leur demande. J'ai malheureusement plein d'exemples, bon je ne vais pas vous les citer mais bon, c'est surtout au niveau de la traçabilité les problèmes en général. Après c'est mon rôle je suis manager je dois m'occuper en plus de tout *****.

X : Vous vous sentez impliqué dans ces mises en place des lois ?

Y : Oh oui clairement je suis en première ligne, c'est moi qui dis aux équipes de faire les tâches d'une façon ou d'une autre et je leur impose du coup de changer leurs méthodes de travail brutalement en gros. Donc je suis complètement impliqué dans ces mécaniques, je suis l'élément déclencheur.

X : Du coup, si j'ai bien compris, dès que la structure doit subir des changements organisationnels, vous réunissez les équipes tout le monde ensemble ou pas ?

Y : ça dépend généralement par niveau hiérarchique, car je n'ai pas les mêmes discours avec tout le monde, je m'adapte au public si tu veux. C'est beaucoup mieux car tu ne parles pas de la même manière au chef qu'au plongeur, enfin tu vois ce que je veux dire.

X : oui tout à fait vous adaptez aux personnes votre niveau de langage et d'impact des informations ?

Y : oui c'est exact. Il faut cela pour faire du bon management, car il faut cerner les équipes, il faut bien les connaître sinon tu ne pourras jamais rien faire.

X : Vous avez évoqué un peu plus tôt dans notre discussion la mise en place de démarches pour la lutte contre le gaspillage, vous pourriez m'en parler ?

Y : Oui les démarches de certification comme ISO 9001, 14001 pour un management de la qualité et pour diminuer l'impact écologique en restauration collective, oui on l'a, de toute manière c'est dans le contrat avec notre client c'est indépendant de ma volonté et de plus les clients du restaurant d'entreprise sont les acteurs principaux de la demande de notre client direct car ces consommateurs qui sont nos clients indirects demandent à travers leur syndicat des démarches qualité.

X : Quel a été votre rôle dans ces démarches ?

Y : En vrai c'est pas de moi qu'elles viennent, comme je vous l'ai déjà dit c'est le contrat qui détermine nos démarches c'est tout. Moi je me renseigne sur la démarche de certification, sur comment on l'obtient puis ensuite je réfléchis à comment la mettre en place le plus rapidement possible selon les délais laissés par le client. Donc parfois j'en informe bien avant les équipes si le temps me le permet et parfois sur mon affichage collectif. Mon management s'adapte à la demande plus qu'à mon équipe j'en suis conscient. Ce n'est pas du tout comme je conçois le travail en équipe mais parfois dans le monde du travail on est obligé de faire des concessions. Par rapport à nous aussi, on est que des humains, ok le manager est polyvalent, il doit s'adapter en toutes circonstances, mais comme je l'ai déjà dit mon temps n'est pas extensible, et on me donnera pas plus de temps ou d'argent pour que je prenne le temps de réunir l'équipe en petits groupes pour une simple certification. Car bon on signe pour un contrat c'est donc qu'on accepte les conditions on ne peut pas revenir en arrière et il faut donc faire des choix stratégiques dans la répartition des priorités de travail.

X : Du coup, à part, des démarches de certification, est-ce-que de vous-même vous acceptez d'autres démarches (actions) venant de l'équipe ?

Y : Non on peut pas ici, on ne fait que ce qu'il y a dans le contrat, comme nous sommes une société de restauration collective dans un contrat de concession. Mais dans mes expériences précédentes oui avant que je travaille pour *****, on se réunissait une fois par semaine avec tout le personnel, j'avais mis en place une boîte à idées et on étudiait ensemble les propositions une fois par mois. Ça stimulait les équipes mais bon ce n'était pas un groupe

où j'étais c'était de l'autogestion. Ce n'est pas du tout le même environnement de travail. J'étais un peu plus libre dans mon choix de management d'équipe. Mais après ici c'est une autre façon de voir et je l'accepte vu que j'y suis c'est une autre façon de voir le travail de manager plus autoritaire parfois par manque de temps mais aussi du management participatif. C'est un jeu entre les deux il faut bien tempérer. Je trouve que c'est parfois difficile mais ça met du challenge dans mon rôle, ce que j'apprécie.

X : Aimerez-vous changer quelque chose dans cette structure au niveau de la mise en place des démarches de certification ?

Y : Non je ne vois pas trop à part d'arrêter le temps (rire)

X : Pour résumer la situation dans cette unité de restauration, la lutte contre le gaspillage alimentaire est-elle maîtrisée d'après vous ?

Y : Oui complètement, lentement mais elle est dans la bonne direction

X : Vous ne voyez donc aucun frein ?

Y : non pas du tout les équipes sont réceptives

X : Vous aviez évoqué tout à l'heure que ces démarches de lutte contre le gaspillage alimentaire étaient induites indirectement par les employés ***** (ceux qui se restaurent), comment ça ?

Y : Et bien au travers des syndicats, du CE, ils veulent de plus en plus des aliments, sains, équilibrés, qui respectent l'environnement, donc l'entreprise change sa politique interne et rajoute des clauses au contrat.

X : Pourquoi à votre avis c'est important au niveau de la restauration qu'ils transmettent ce message ?

Y : Et bien je dirais pour des raisons de captation du public, pour montrer que la population est écoutée par son employeur et qu'ils font tout ce qui est en leur pouvoir pour faire changer

les choses. De plus je pense aussi que c'est pour satisfaire le plus grand nombre et améliorer les conditions de travail de tous leurs employés et renvoyer une bonne image de leur boîte et faire une « bonne pub » au niveau international.

X : Donc d'après vous la lutte contre le gaspillage alimentaire est un gage de qualité ?

Y : Pour les consommateurs oui, clairement le niveau de fréquentation a augmenté depuis que l'on a mis en place cette démarche. Mais pour moi il manque encore des indicateurs encore plus marquants pour les clients. Des petites affiches d'aide pour prendre le juste nécessaire au Scramble ou à la cafeteria.

X : Au final c'est une bonne chose cette certification au niveau économique ?

Y : Tout à fait on a augmenté notre nombre de repas par jour je ne sais plus de combien précisément je n'ai pas les chiffres sous les yeux mais facilement à peu près je vais vous dire une bêtise mais à peu près de 10% ce n'est pas à négliger chaque repas consommé est un sous pour nous. Même si au départ c'était une difficulté cette certification elle a été bénéfique sur les chiffres.

ANNEXE H : Entretien exploratoire numéro 3

Poste : Chef de projet dans la communication

Temps : Lundi 20 février 40 minutes

Titre : Le gaspillage alimentaire

X : Garrigue Aurélie

Y : Chef de projet dans la communication

X : Parlez-moi de vous, quelle trajectoire avez-vous prise ?

Y : Du coup, j'ai fait science Po à Toulouse, pendant 5 ans en économie, puis suite à ça j'ai changé de voie et j'ai fait un master 2 en RH pour ensuite travailler à différents postes dans la gestion des ressources humaines puis après mon congé maternité je suis revenue à Toulouse pour travailler dans la communication du CE ***** restauration. Maintenant je travaille sur plusieurs projets de communication dont notamment le gaspillage alimentaire en général dans toute la restauration *****. On a fait une action avec la pesée dans deux restaurants en autogestion pour savoir où il y avait le plus de gaspillage alimentaire et ce qui a été surprenant a été le fait que le plus gros des déchets n'était pas au retour plateau mais lors de la production.

X : Par rapport au gaspillage alimentaire, vous, personnellement si je peux me permettre avez-vous été sensibilisée par votre famille ?

Y : À vrai dire non pas vraiment, non, mes parents ne se sont jamais vraiment préoccupés de ce genre de sujet, c'est vrai que ça fait mal au cœur quand on jette mais bon je n'ai pas eu une éducation de lutte contre le gaspillage si c'est ça que vous cherchez.

X : oui tout à fait, et dans votre entourage d'amis, vous diriez qu'ils sont sensibilisés ?

Y : Mes collègues de travail évidemment, on travaille ensemble dessus, on réfléchit à des actions ensemble donc ils sont par la force des choses sensibilisés même si au départ ils ne l'étaient pas. Après mes amis hors travail ce n'est pas quelque chose qui les préoccupe, c'est plus une tendance dans notre travail qu'autre chose. La société nous pousse à faire ces

changements, ces campagnes de communication ça ne vient pas de nous personnellement. On fait nos campagnes de communication en fonction des besoins qu'ont nos convives.

X : Pour vous le gaspillage alimentaire c'est quoi la définition ?

Y : C'est des aliments hors bio-déchets car ils sont inévitables, donc c'est des aliments qui sont propres à la consommation mais qui ne sont pas consommés par les convives et sont mis directement en perte, à la poubelle. Voilà c'est à peu près la définition que je peux vous dire, après certains intègrent les bio-déchets moi je trouve que ce n'est pas du gaspillage, car gaspiller c'est gâché, jeté quelque chose de consommable, de parfaitement propre à la consommation directe ou il faudrait avoir la possibilité de transformer en un autre produit au travers d'autres procédés qui le rendent consommable à la fin de la préparation.

X : Du coup si je vous dis de me donner le premier mot qui vous vient à l'esprit quand je vous dis gaspillage alimentaire, vous diriez ?

Y : Gâcher

Oui gâcher c'est vraiment jeter, gâcher par la surproduction pour que tous les convives aient le même plat de 11h30 à 13h50 c'est très compliqué d'anticiper de gérer la température en production et donc il y a beaucoup de gâchis.

X : Donc vous disiez au début de notre discussion que le travail influence un peu votre comportement vis-à-vis du gaspillage alimentaire si j'ai bien compris ?

Y : Oui tout à fait, car ça nous oblige à nous renseigner, nous informer, de nous mettre à jour sur les tendances du moment, car les convives sont soumis à beaucoup de problématiques sociétales, environnementales comme le gaspillage. Après on ressent des différences selon les restaurants car vous avez des restaurants masculins ouvriers à la chaîne qui ont une demande plus spécifique avec leurs caractéristiques, quantités, aliments riches. Il y a très peu de gaspillage en général puis vous avez des restaurants où la clientèle est plus féminine, qui fait plus attention à l'information et la communication du restaurant. Les points positifs et négatifs au niveau de la restauration, elles sont très regardantes, très attentives au changement et comment cela évolue. Des demandes de plus en plus spécifiques, pointues, sans arrêt, toujours plus d'information sur les produits, l'origine, les allergènes, les produits bio, et plein d'autres choses que j'oublie certainement. Donc dans mon travail je suis

forcément influencée personnellement par mon travail, comment voulez-vous faire un travail correctement si vous ne croyez pas à celui-ci. Ce n'est pas possible. Après ce n'est pas non plus une de mes priorités on commence à peine à faire des mesures de prévention de lutte. Précisément on a commencé l'an dernier, pour vous dire que c'est très récent.

X : Donc du coup votre position sur le gaspillage alimentaire vous la définiriez comment ?

Y : Je pense que c'est mal de gaspiller, je suis engagée au travers de mon travail après bien sûr personnellement je fais un peu plus attention lors de mes achats personnels je trie je sensibilise mon entourage.

X : Oui je comprends. Donc pour vous si je vous pose la question qu'est ce qui pour vous est un bon comportement de lutte contre le gaspillage en terme personnel d'abord puis professionnel ?

Y : Alors premièrement au niveau personnel, gérer mieux son placard alimentaire, vérifier les dates, trier ses déchets voilà pour le niveau personnel ensuite sur le plan professionnel miser sur une communication adaptée aux convives principalement, ensuite au niveau des cuisines de production, la pesée des denrées était un bon moyen de réajuster les pertes et de pointer où était le problème. Ensuite tout est à construire sur ce sujet nous n'avons aucun outil fait. C'est à nous de créer tous les outils donc ça prend du temps à se mettre en place car c'est un sujet qui se rajoute en plus à notre travail respectif. Ce qui est intéressant mais prenant en termes de temps.

X : Et si maintenant je vous demande ce qu'il ne faut surtout pas faire ? et pourquoi ?

Y : Personnellement aussi ?

X : oui si vous êtes d'accord puis au niveau du travail.

Y : Bon ! alors, pour le personnel je ne souhaite pas non plus m'étaler, du coup je resterais générale sur cette question. Donc il ne faut pas acheter trop d'aliments, en trop grande quantité, jeter sans regarder si les produits sont encore bons à la consommation qu'est-ce que je pourrais dire de plus (elle réfléchit) je ne sais plus trop quoi dire à vrai dire car je ne

fais pas forcément moi-même attention et c'est un peu hypocrite de vous répondre ce genre de réponse si je ne les applique pas tout le temps. Après oui il ne faut pas jeter les fromages, yaourts à la date limite de consommation, tout le monde sait que ces genres de produits sont encore consommables au-delà de la date indiquée. Après dans le monde de la restauration non c'est interdit par la loi.

Ensuite au niveau professionnel, ce qu'il ne faut surtout pas faire je dirais (elle réfléchit) c'est assez compliqué comme question, pour y répondre clairement et professionnellement. Je dirais imposer brutalement leurs méthodes de travail sans leur aval par exemple. Ensuite « ce qu'il ne faut pas faire » ... Ne pas bien encadrer les campagnes de communication. Ne pas se mettre à jour sur les tendances de lutte contre le gaspillage alimentaire, ce qui se fait déjà dans le monde de la restauration collective et fermer les yeux sur des outils existants et prendre le contre-pied. A vrais dire les outils disponibles sont très faibles mais bon les occulter n'est pas la chose à faire. Pas du tout même c'est contre-productif, car s'ils sont en ligne c'est qu'ils ont prouvé leur efficacité. Donc pourquoi ne pas les utiliser, les adapter à notre structure. Je trouve que c'est une faute professionnelle d'ignorer ce qui se fait déjà.

X : Après je me permets de vous poser cette question, vous êtes libre d'y répondre ou non mais lorsque vous êtes chez vous quels sont vos réflexes vis-à-vis de votre lutte personnelle contre le gaspillage ?

Y : Et bien au cours de mes courses déjà commençons par l'approvisionnement, j'effectue très régulièrement mon réapprovisionnement de mon garde-manger, ce qui m'évite de trop acheter en trop grande quantité principalement le B.a.- Ba de la lutte contre le gaspillage alimentaire pour moi. Ensuite (...) Je cuisine au jour le jour et non en grosse quantité comme ma grand-mère qui en faisait pour tout le voisinage (rire).

X : Ah oui je vois, vous diriez que vous avez pris le contre-pied de ce monde de production au foyer ?

Y : Oui tout à fait, c'est assez lassant de manger toujours la même chose et on a tendance à jeter plus facilement un plat que l'on mange fréquemment que des petits plats exceptionnels, qui varient toute la semaine.

(Blanc)

Enfin je pense, je le ressens comme ça.

X : Et lorsque vous êtes au travail, allez-vous au restaurant d'entreprise ?

Y : oui tout à fait tous les jours, c'est normal, vu mon statut, cela ferait de la mauvaise communication.

X : et lors de ces repas faits diriez-vous que vous contribuez à cette lutte du gaspillage ?

Y : Bien sûr, lorsque l'on me sert je demande toujours des portions plus petites, j'adapte mes besoins, les quantités peuvent être modifiées par les agents ce qui est un grand plus je trouve. On trouve encore des restaurations où les portions sont standards et le résultat retour-plateau est désastreux. Ce qui n'est pas du tout le cas de *****.

X : Il y a d'autres choses ?

Y : (blanc) elle réfléchit. Après c'est surtout la production qui pêche un peu encore sur le gaspillage alimentaire. Donc on est en train de réfléchir à des solutions, mais tout est à construire encore.

X : Oui je comprends tout à fait. Du coup si vous deviez améliorer quelque(s) chose(s) dans votre comportement personnel contre le gaspillage alimentaire ?

Y : Je ne vois pas trop personnellement je pense que ça va.

Au niveau professionnel il me faudrait plus de temps pour travailler sur ce sujet

X : Maintenant j'aimerais connaître vos réelles pratiques au quotidien, par exemple si je vous demande ce que vous avez préparé hier soir et comment ?

Y : (Elle réfléchit)

En vrai c'est pas un bon exemple j'ai mangé des lasagnes de PICARD.

X : Ou un autre jour celui qui vous arrange

Y : Et bien ce week-end je ne le prends pas car c'était exceptionnel donc je passe la semaine dernière aussi c'est assez compliqué. Non je suis désolée ça me revient pas du tout.

X : vous avez le temps prenez 2 minutes

Y : (Blanc)

Non mais ça ne me reviendra pas la semaine dernière c'était une semaine particulière donc j'ai pas cuisiné du tout, tout été déjà cuisiné.

X : Écoutez ce n'est pas grave.

On va passer à un autre sujet, j'aimerais bien que l'on échange sur les lois qui encadrent le gaspillage alimentaire, je ne sais pas si vous en connaissez, ou des textes, directives ?

Y : Oui bien sûr vous donner leurs noms, ça je préfère vous prévenir. Je sais juste que c'est la loi début 2016 la plus récente.

X : Vous sauriez me dire quelles sont ces obligations ?

Y : Oui alors laissez-moi quelques instants

(Blanc)

Dans mes souvenirs il y a eu pour les entreprises, la loi intègre la lutte contre le gaspillage alimentaire comme responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Et donc nous oblige à mettre des actions en place comme la prévention, ce que l'on a fait avec ce petit set de table posé sur toutes les tables dans tous les restaurants d'entreprise autogérés et concédés avec des jeux sur les plateaux en forme de quiz. On a lancé pas mal de campagnes depuis la sortie de cette loi.

X : Comment cela a été perçu par les employés de restauration ?

Y : Oui je comprends votre question, et bien on avait peur qu'ils le fassent mal car on leur donnait du travail supplémentaire à rajouter sur toutes les tables cet outil et sur les plateaux mais au final tout s'est bien passé.

X : Comment vous avez mesuré le sentiment des agents ?

Y : on a pas eu de retour, quand il n'y a pas de retour c'est qu'en général c'est bon. On a des remontées en général que sur les points négatifs. Pour le coup on n'a pas eu encore le temps de mesurer cet impact de communication de l'année dernière encore. Mais il va être fait.

X : et vis-à-vis des convives ?

Y : pareil aucune remontée négative, ils se sont prêtés au jeu.

X Très bien alors.

Pensez-vous que ces lois sont suffisantes ?

Y : Non elles sont encore bien floues à mon avis, elles ne sont pas assez complètes, elles mériteraient d'être plus détaillées et plus applicables dans le monde professionnel. Avec des préconisations pour chaque secteur de l'alimentation.

X : Pour vous ont-elles un but ces lois ?

Y : Oui bien sûr, elles permettent que tous les intermédiaires du monde de l'alimentation s'harmonisent dans leur façon de faire. Et permettent aussi d'avoir des résultats à grande échelle et cela tout le long du trajet de l'aliment.

X : Vous vous sentez concernée par ses lois ?

Y : oui on est tous concernés professionnellement ici. Sans aucun doute.

X : Pensez-vous que ces lois influencent votre façon d'agir personnelle et professionnelle ?

Y : Oui, complètement pour les deux.

X : vous arriveriez à m'expliquer comment ?

Y : Oui les lois bouleversent notre quotidien et nous poussent à mettre en place de nouvelles procédures de traçabilité par exemple, de nouvelles approches en termes de communication,

de management c'est très bouleversant parfois mais pour le gaspillage ce n'est pas drastique, elles sont progressives sur ce sujet-là. Il n'y a pas vraiment de gros problèmes pour les équipes.

X : Avez-vous déjà entendu parler de démarche volontaire vis-à-vis du gaspillage alimentaire ?

Y : Comme les pesées des déchets vous voulez dire ?

X : Oui, enfin comment vous définiriez ces démarches volontaires ?

Y : Elles ne sont pas obligatoires mais nécessaires pour un bon fonctionnement.

X : très bien, et vous en faites ?

Y : oui l'an dernier avec ma stagiaire comme je vous ai dit, on a mis en place des pesées pour découvrir où était le problème du gaspillage, à quel niveau et il s'est avéré que c'était lors de la production.

X : et suite à ceci, vous avez proposé des solutions ?

Y : non elle a fini son stage et je n'ai pas encore réfléchi aux préconisations de cette action. Il faut que je le fasse.

Mais on a d'autres idées de projets encore mais il faut que l'on ait les autorisations avant. Car on veut faire comme pour le pain jeté sur une semaine dans des bacs, mais là avec les restes des plateaux repas. Mais je ne sais pas si on a le droit il faut demander les autorisations, c'est une idée qui devrait se faire. Elle fait partie de la communication globale du gaspillage c'est pour sensibiliser encore plus les convives dans cette lutte du gaspillage alimentaire, pour les faire participer et leur faire comprendre qu'ils sont très importants dans cette démarche, enfin même indispensables, c'est ça l'idée.

X : Oui donc des démarches volontaires du CE. Il y en a toujours eu ?

Y : Oui, en général c'est très apprécié car on travaille tous ensemble sur le même projet, on partage nos expériences, nos avis et on avance plus vite sur ce genre de projet je trouve.

X : Vous travaillez toujours en groupe ou non sur ce genre de projet ?

Y : Oui en général on travaille chacun de notre côté après les réunions, mais on se réunit pour en parler.

X : Vous vous sentez impliquée ?

Y : Oui toujours

X : J'aimerais bien avoir votre avis sur le fait de communiquer ainsi sur le principe qu'il faut lutter ensemble contre le gaspillage alimentaire est une solution au problème ?

Y : Oui bien sûr, sinon on le ferait pas, même si encore je n'ai pas monté les outils de mesure de l'impact de notre action.

X : Et pour vous est-ce que le fait de vous revendiquer défenseur de cette cause est un gage de qualité ?

Y : Oui clairement, oui, oui c'est vraiment un gage de la qualité pour les restaurants d'*****. Oui c'est une certitude. C'est une valeur ajoutée clairement.

X : Et pensez-vous que cette valeur ajoutée peut attirer plus de convives dans vos restaurants ?

Y : C'est une très bonne question, en vrai oui je pense. Enfin selon les convives en vrai. Peut-être que tous les convives ne se sentiront pas concernés.

X : Une communication plus axée sur certains restaurants serait plus judicieuse pour vous ?

Y : oui je pense, enfin le faire dans tous les restaurants mais elle m'a pour l'instant un effet que sur quelques restaurants seulement je pense. Mais c'est une bonne réflexion à avoir.

ANNEXE I : Grille d'analyse des entretiens

Légendes :

Noir : Analyses

Bleu : Verbatim de l'interviewé

Gris : Verbatim de l'enquêteur

Entretiens	Données générales
N°1	Responsable d'un restaurant scolaire public, gestion autogérée. Parcours CAP cuisine.
N°2	Chef de secteur dans le milieu de l'entreprise privé en gestion concédée. Parcours Hôtellerie restauration.
N°3	Chef de projet dans la communication. Parcours Sciences Po en Gestion et un Master ressources humaines.
Conclusion	Interviewés ne sont que des personnes du milieu de la restauration qui ont eu des expériences vis-à-vis de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Entretiens	Hypothèse 1 : Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire.
N°1	<p>Sphère familiale : « quand j'étais petite on ne jetait rien car on cuisinait les restes autrement à chaque fois, on arrive toujours à faire des choses bonnes avec des choses pourries. »</p> <p>Sphère d'amis : « j'ai des amis qui s'en foutent » ; « Et d'autres c'est le contraire, ce sont des cuisiniers ils font un peu plus attention »</p> <p>Sphère du travail : « il y a des affiches anti-gaspi dans la salle de restauration, mais elles y sont en mode déco plus que prévention. C'est juste pour dire on est engagé mais c'est tout. »</p> <p>Valeur : Ne pas jeter c'est une façon d'être dite normale, c'est dans sa culture.</p> <p>Normes : Il faut redonner une vie aux restes, ne surtout pas jeter ou acheter de trop gros volumes.</p> <p>Routines : Elle re-cuisine les restes avec sa fille, lui montre l'exemple pour qu'elle fasse attention à son tour.</p> <p>Pratiques : Cuisine les restes régulièrement, jette le strict minimum.</p> <p>Représentation : « Surproduction » « Perte »</p>

N°2	<p>Dans sa sphère familiale : « je me souviens que l'on transformait certains produits et si on ne pouvait pas les consommer à temps on les donnait aux voisins. » Il ne gaspillait pas</p> <p>Sphère d'amis : « J'ai beaucoup d'amis qui ont peur des toxi-infections alimentaires donc même si c'est le jour de la date de péremption ils vont jeter l'aliment, même les yaourts, le fromage,... »</p> <p>Sphère du travail : « Après à la sortie de mon bureau il y a des fiches pratiques d'information ISO pour le personnel, affiché sur tout un mur mais je n'ai jamais vu personne les lire,... »</p> <p>Valeur : C'est mal de gaspiller des aliments « oui il faut lutter contre le gaspillage alimentaire »</p> <p>Normes : Il faut faire des formations, sensibiliser le personnel (mais manque de temps) « Mais je sais que dans d'autres groupes, des groupes de formations sont mises en place, nous on n'a pas eu le temps encore »</p> <p>Routines : Il ne mange que très peu chez lui c'est sa femme qui s'occupe du tri</p> <p>Pratiques : Il fait attention en général</p> <p>Représentation : « Sur commander, Surproduire »</p>
N°3	<p>Sphère familiale : Pas de socialisation primaire contre le gaspillage alimentaire.</p> <p>Sphère d'amis : Pas forcément mais contraint par la société « ils sont par la force des choses sensibilisés même si au départ ils ne l'étaient pas »</p> <p>Sphère du travail : Elle nous communique que dans son monde du travail, ils y sont tous confrontés et mettent en place des actions vis-à-vis de la lutte contre le gaspillage alimentaire : « La société nous pousse à faire ces changements, ces campagnes de communication ça vient pas de nous personnellement. On fait nos campagnes de communication en fonction des besoins qu'ont nos convives ».</p> <p>Valeur : C'est mal de gaspiller « Je pense que c'est mal de gaspiller » Son travail influence ses pratiques personnelles et professionnelles. « je suis engagée au travers mon travail après bien sûr personnellement je fais un peu plus attention »</p>

	<p>Normes : Auto-vérification et autocontrôle. « la pesée des denrées étaient un bon moyen de réajuster » ; « gérer mieux son placard alimentaire »</p> <p>Routines : « j’effectue très régulièrement mon réapprovisionnement de mon garde-manger » « Je cuisine au jour le jour et non en grosse quantité comme ma grand-mère qui en faisait pour tout le voisinage » Les courses sont régulières et elle cuisine le juste nécessaire. Ce sont ses pratiques normalisées.</p> <p>Pratiques : Ce qu’elle fait vraiment (Actions réelles) : Sur son lieu de travail elle ajuste ses quantités à ses besoins « Je demande toujours des portions plus petites, j’adapte mes besoins, les quantités » Elle adapte ses conseils de communication à elle-même sur son lieu de travail et chez elle.</p> <p>Représentation : « Gâcher »</p>
<p>Commentaires</p>	<p>Pour conclure, les valeurs, influencent leurs normes mais il y a des interférences entre les dynamiques de groupe au niveau du travail, on ressent dans les discours une influence sur les pratiques réelles sur le lieu de travail qui sont différentes de celles au sein du foyer. On voit pour l’entretien n°1 et 2 que ces valeurs influencent directement sur le travail, mais sur le lieu de travail elles ont moins de poids. Alors que pour l’entretien n°3 les valeurs et normes influencent directement sur ses pratiques au niveau personnel et professionnel vis-à-vis de la lutte contre le gaspillage alimentaire.</p>

Entretiens	Hypothèse 2 : Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire.
N°1	<p>Loi connaissance générale : « Je sais qu'il y a des lois » connaissance floue, connaît les objectifs principaux qui s'appliquent directement à sa structure, mise en place d'un compost et d'une chaîne de tri à la plonge plus méthodique (mais ceci reste encore flou dans l'application terrain, des réunions sont en cours)</p> <p>Leviers : comme c'est au-dessus elles sont obligées de l'appliquer donc des démarches se mettent en place.</p> <p>Freins : Subi comme un ordre de la hiérarchie, punition« l'impose puis à mon tour de l'imposer à l'équipe et ce n'est pas forcément la bonne méthode, car elles prennent ça souvent comme une contrainte, une punition, plus de travail donc on le met en place mais c'est bancal en général » ... « on n'a pas le choix c'est au-dessus de nous on a rien à dire juste à l'appliquer mais on mettra du temps à l'appliquer correctement ça c'est sûr du fait de la distance je pense et que c'est comme un ordre, il n'y a pas de discussion de débat »</p>
N°2	<p>Loi connaissance générale : Il doit de suite se renseigner sur la nouvelle loi s'appliquant à la restauration collective donc possède une connaissance générale suffisante pour son poste.</p> <p>Leviers et Freins : « C'est très contraignant car c'est généralement brutal, il faut vite se mettre à jour, sur toute la structure en délaissant la formation du personnel ce que je regrette mais je n'ai pas le choix, il faut faire des choix dans mon temps de travail, les journées ne sont pas extensibles, donc on remet toujours la sensibilisation des équipes à plus tard, bien que mon équipe de production ici à ***** soit assez impliquée et ça me soulage d'un poids à vrai dire »</p> <p>« donc j'ai de la chance d'avoir une équipe plutôt dynamique, qui aime avoir des challenges, de plus c'est un peu le principe du groupe, donc ils savent où ils mettent les pieds »</p> <p>Le personnel est managé au changement régulier. Cette analyse vient de ses propos, car c'est la philosophie et le concept du groupe.</p>

N°3	<p>Loi connaissance générale : Connaît les lois récentes, leur fonction, en quoi elles consistent. « la loi intègre la lutte contre le gaspillage alimentaire comme responsabilité sociale et environnementale des entreprises</p> <p>Leviers : Principalement sur la communication, des campagnes de sensibilisation des convives. : Elles (=les lois) « elles permettent que tous les intermédiaires du monde de l'alimentation s'harmonisent dans leur façon de faire. Et permettent aussi d'avoir des résultats à grande échelle et cela tout le long du trajet de l'aliment. »</p> <p>Freins : Elles (=les lois) « elles sont encore bien floues à mon avis, elles ne sont pas assez complètes, elles mériteraient d'être plus détaillées et plus applicables dans le monde professionnel. Avec des préconisations pour chaque secteur de l'alimentation. »</p> <p>Elle se sent concernée par ces lois au niveau professionnel « oui on est tous concernés professionnellement ».</p>
Commentaires	<p>Pour finir avec cette hypothèse, je peux dire après mes deux premiers entretiens, qu'il y a non maîtrise totale des lois s'appliquant à la restauration collective. Ces lois sont perçues comme un fardeau, du travail supplémentaire imposé par la hiérarchie. Ceci crée des résistances à la mise en place de nouvelles méthodes de travail parfois, cela dépend de la nature de la structure et des employés et du style de management adopté par le chef de secteur ou le responsable de restauration.</p> <p>Mon troisième entretien rajoute une autre composante aux causes de frein à la diminution du gaspillage, c'est le fait du manque d'outils et des lois pas assez explicites. D'après l'interviewé n°3, les lois pour la diminution du gaspillage alimentaire ne sont pas brutales sur ce domaine et ne causent pas de souci majeur d'adaptation aux structures de restauration.</p>

Entretiens	Hypothèse 3 : : Un management de la qualité ayant des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire
N°1	<p>Connaissance générale : Elle connaît les démarches possibles à mettre en place en interne mais il n'y a pas assez de budget « <i>Oui que oui j'ai plein d'idées mais le budget</i> »</p> <p>Leviers : Les changements viennent de l'équipe et non plus de la Mairie ou du gouvernement, donc moins d'autorité ressentie et l'équipe serait d'après elle beaucoup plus réceptive à ces changements.</p> <p>Freins : le budget, problèmes liés au reste par rapport aux règles d'hygiène au niveau des J+3</p>
N°2	<p>Connaissance générale : « <i>Oui les démarches de certification comme ISO 9001, 14001 pour un management de la qualité et pour diminuer l'impact écologique en restauration collective, oui on l'a, de toute manière c'est dans le contrat avec notre client c'est indépendant de ma volonté</i> » Bonne connaissance des démarches volontaires dans le milieu de la restauration et pour ce genre d'action car implication des équipes à 100%.</p> <p>« <i>Parfois j'en informe bien avant les équipes si le temps me le permet et parfois sur mon affichage collectif. Mon management s'adapte à la demande plus qu'à mon équipe j'en suis conscient.</i> »</p> <p>Leviers : « <i>On se réunissait une fois par semaine avec tout le personnel j'avais mis en place une boîte à idées et on étudiait ensemble les propositions une fois par mois. Ça stimulait les équipes mais bon ce n'était pas un groupe où j'étais c'était de l'autogestion</i> » Les équipes sont impliquées et motivées.</p> <p>Freins : « <i>Mais après ici c'est une autre façon de voir et je l'accepte vu que j'y suis c'est une autre façon de voir le travail de manager plus autoritaire parfois par manque de temps mais aussi du management participatif</i> » Le groupe ***** où il se trouve ne permet pas ce genre de mise en place par manque de temps pour atteindre tous les autres objectifs qui sont prioritaires.</p>
N°3	<p>Connaissance générale : Connaît le concept « <i>Elles ne sont pas obligatoires mais nécessaires pour un bon fonctionnement</i> »</p> <p>Leviers : « <i>en général c'est très apprécié car on travaille tous ensemble sur le même projet, on partage nos expériences nos avis et on avance plus vite sur ce</i></p>

	<p>genre de projet je trouve » Perception d'un travail de groupe bien perçu de tous. Un moment de partage et d'enrichissement bienvenues. Freins : Je n'ai pas réussi à en percevoir au niveau de sa position hiérarchique.</p>
Commentaires	<p>Pour conclure sur cette hypothèse, les professionnels me font part d'une meilleure facilité à induire le changement s'il provient des équipes. Ainsi son application s'effectuera dans les meilleurs délais, contrairement aux lois qui dépendent vraiment du type de structure et des types de contrat des salariés. Le management est plus participatif dans ce genre de démarche. Ce qui stimule plus les nouvelles équipes provenant de la nouvelle génération, qui aiment avoir de plus en plus de responsabilités et aiment prendre des initiatives, ce qui est tout à fait le cas des démarches volontaires.</p>

Entretiens	<p>Hypothèse 4 : : Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant sur le lieu de travail peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.</p>
N°1	<p>Points forts sur la structure : « Oui c'est fort possible on est dans une ville où l'écologie, le développement durable est vraiment une des lignes politiques de la mairesse. Les parents d'élèves sont très regardants sur ce que mange leur enfant donc ce qui se passe autour du repas aussi. »</p> <p>Répercussions sur la structure : « Pour moi ça serait un gage de qualité » ... « Vous pensez que plus de parents laisseraient venir à la cantine ? Oui c'est possible à voir sur le long terme »</p> <p>Un intérêt sur la fréquentation serait possible à envisager.</p>
N°2	<p>Points forts sur la structure : « Au final c'est une bonne chose cette certification au niveau économique ? Tout à fait on a augmenté notre nombre de repas par jour je ne sais plus de combien précisément je n'ai pas les chiffres sous les yeux mais facilement à peu près je vais vous dire une bêtise mais à peu près de 10% ce n'est pas à négliger chaque repas consommé est un sous pour nous. Même si au départ c'était une difficulté cette certification elle a été bénéfique sur les chiffres. »</p> <p>Répercussions sur la structure : « Et bien au travers des syndicats, du CE ils veulent de plus en plus des aliments, sains, équilibrés, qui respectent l'environnement, donc l'entreprise change sa politique interne et rajoute des clauses au contrat. » Les répercussions sont directes sur le système de restauration. Les nouvelles tendances sont appréciées dans le monde du travail.</p>
N°3	<p>Points forts sur la structure : « oui c'est vraiment un gage de la qualité pour les restaurants » ; « C'est une valeur ajoutée clairement. » Montrer que cette boîte est engagée pour diminuer le gaspillage alimentaire est vraiment un plus dans la communication de cette entreprise.</p> <p>Répercussions sur la structure : « Une communication plus axée sur certains restaurants serait plus judicieuse pour vous ? » « oui je pense, enfin le faire dans tous les restaurants mais elle n'a pour l'instant un effet que sur quelques restaurants seulement. Mais c'est une bonne réflexion. » Cette nouvelle</p>

	tendance peut avoir des effets sur certains convives qui sont plus touchés personnellement par cette nouvelle problématique et ce qu'elle engendre.
Commentaires	La mise en place continue de démarche qualité vis-à-vis des lois ou des démarches internes provoque d'après eux, chez les consommateurs, un ensemble de sentiment de sécurité, de sérénité, de qualité par rapport à l'alimentation servie dans ces collectivités. De plus, d'après eux les valeurs collectives (au travers des syndicats, le CE, parents d'élèves, politique écologique) sont de lutter contre le gaspillage alimentaire donc si une structure le fait c'est qu'elle est de qualité selon eux. Cette collectivité envoie un bon message de la qualité, de bienveillance, pour la planète et pour nos assiettes.

ANNEXE J: Guide d'entretien pour la deuxième année de Master

Nom :
 Poste :
 Temps :

■ Les rajouts par rapport au premier guide d'entretien

Thèmes	Sous-thèmes	Questions et relances
Données générales	Trajectoire personnelle : <ul style="list-style-type: none"> ▫ Formation(s) ▫ Emploi(s) 	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis quand - Où - Ses fonctions dans sa structure passée et actuelle
H1 : Le poids de nos normes et de nos valeurs nous amène à diminuer le gaspillage alimentaire.	Socialisation primaire et secondaire (<i>par rapport à la gestion des déchets au gaspillage alimentaire</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de sensibilisation : <ul style="list-style-type: none"> ○ Famille ○ Amis, Entourage <ul style="list-style-type: none"> ▫ Sous quelles formes (sensibilisé, pratiques chez eux ou lieux de travail. Ses représentations (mots associés au gaspillage, exemples) ○ École, travail <ul style="list-style-type: none"> ▫ Sous quelles formes (sensibilisé, pratiques)
	Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Sa position vis-à-vis du gaspillage alimentaire : <ul style="list-style-type: none"> ○ Façon d'être (culture, éthiques, social)
	Normes (<i>Ce qu'il faut faire</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est ce qui pour lui : il faut faire ou ne pas faire <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Qu'est ce qui pour vous est un bon comportement de gestion des déchets (personnel et professionnel) ? Pourquoi ?</i> ○ <i>Qu'est ce que pour vous, il ne faut surtout pas faire ? Pourquoi ?</i>
	Routines (<i>ce que l'on fait habituellement en général</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - En général : chez lui : <i>quels sont ses réflexes ?</i> - En général : Au travail : <i>que fait-il sur ce sujet, quelles sont ses actions directes ou indirectes ?</i> - <i>Qu'en pense-t'il ? Qu'améliorerait-il ou supprimerait-il ?</i>

	Pratiques <i>(Ce que l'on a fait)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Votre quotidien : <i>que faites-vous ? comment ? pourquoi ?</i> - Maison : étapes de préparation : hier soir par exemple - Travail : étapes de la préparation : le dernier plat ou menu confectionné <p>Degrés d'implication, notions, pratiques, les conditions techniques, technologiques et environnementales lors des différentes étapes où les déchets sont présents.</p> <ul style="list-style-type: none"> o <i>Étapes de tri ? lequel ? Comment ? qu'en pense-t-il ? Est-ce suffisant ou trop compliqué ? Quelles améliorations possibles ?</i>
<p>H2 : Un système de management de la qualité encadré législativement diminue le gaspillage alimentaire</p>	Loi (Code du travail)	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances générales : <i>connaît-il des lois ? textes ? directives ? Lesquelles ? Exemples ?</i> <ul style="list-style-type: none"> o <i>Qu'en pense-t-il ?</i> o <i>Suffisant/insuffisant ? Pourquoi ? Des exemples vécus ou vus ou entendus ?</i> - Le but des lois d'après lui : <ul style="list-style-type: none"> o <i>Se sent-il concerné ?</i> o <i>Comment et pourquoi ?</i> o <i>Sur son ou ses lieu(x) de travail l'a-t-il ressenti ? sous quelle forme il les met en place ? pourquoi cette méthode ?</i> o <i>Influencent-elles ses pratiques personnelles et/ou professionnelles ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comment, description, exemple(s) sur son équipe et elle-même.</i> ▪ <i>Les problèmes rencontrés.</i> - Le genre : freins ou accélérateurs : <i>d'après vous votre position (homme/femme) facilite ou non l'application de ces dernières ? pourquoi ? en quoi ?</i>

<p>H3 : Un management de la qualité ayant des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire</p>	<p><u>Les démarches volontaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Démarches de certification • Procédures de travail • Fiches de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances générales : connaissances, exemples. - Le but : <ul style="list-style-type: none"> ○ Collectif et individuel. ○ À quoi elle(s) serve(nt) pour lui ou les autres. ○ Se sent-il concerné, <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comment, pourquoi, son rôle, ses actions ? (Remplir fiche de traçabilité, mise en place de contrôle, etc.) Ces méthodes mises en place au sein de l'équipe.</i> - Aimerais-il modifier quelque chose sur son/ses lieux de travail par rapport au gaspillage alimentaire : <i>Lesquelles ? (Supprimer ou rajouter)</i> - Aimerais-il être plus impliqué dans ces démarches : <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Pourquoi ? Sous quelle(s) forme(s) ? Degré d'investissement personnel ?</i> - Si problème de gestion dans la structure : <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Pourquoi d'après lui ça ne se fait pas ? Quels sont les freins ? Solutions ?</i> - <i>Le genre : freins ou accélérateurs : d'après vous, votre position (homme/femme) facilite ou non l'application de ces dernières ? pourquoi ? en quoi ?</i>
<p>H4 : Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant d'entreprise peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.</p>	<p>Points de vue des acteurs dans le système.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lutter contre le gaspillage alimentaire d'après lui : <ul style="list-style-type: none"> ○ Solutions, des problèmes : <i>oui non pourquoi ?</i> ○ Signe de qualité (de mode, d'actualité, politique, etc.) <i>pourquoi ?</i> ○ Attire la clientèle : <i>oui non pourquoi ?</i> ○ Trop de contraintes/avantages : Lesquelles (pour le personnel par rapport au client) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son organisation : Les priorités (Demande exogène > endogène)

Tables des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
PARTIE 1	11
LA RESTAURATION ET LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE	11
INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	12
CHAPITRE 1 : LA RESTAURATION HORS FOYER DONNÉES GÉNÉRALES	13
1.1. <i>Définition de la restauration hors foyer (RHF)</i>	13
1.2. <i>La restauration collective</i>	14
1.2.1. Restauration scolaire.....	14
1.2.1.1. Présentation du secteur de la restauration scolaire	15
1.2.1.2. Les statuts : Nature et affiliations (Chiffres 2012)	17
1.2.1.3. Mode de gestion.....	18
1.2.2. Restauration médico-sociale	18
1.2.2.1. Les statuts	19
1.2.2.2. Les modes de gestion.....	19
1.2.3. Restauration sur le lieu de travail.....	20
1.2.3.1. Les statuts	22
1.2.3.2. Les modes de gestion.....	22
1.2.4. Restauration armée, loisir, prisons.....	22
1.2.5. Restauration autogérée et restauration concédée	22
1.2.5.1. Généralités	22
1.2.5.2. Les leaders	23
CHAPITRE 2 : GASPILLAGE ALIMENTAIRE	24
2.1. <i>Définition du gaspillage alimentaire</i>	24
2.2. <i>Cadre réglementaire</i>	25
2.3. <i>Les causes du gaspillage alimentaire</i>	28
2.3.1. Législatif	29
2.3.2. Surconsommation et abondance	30
2.3.3. Industrialisation.....	30
2.3.4. Dé-saisonnalité.....	31
2.3.5. Émancipation de la femme.....	31
2.3.6. Consommation hors foyer.....	31
2.4. <i>Leviers pour réduire le gaspillage</i>	32
CHAPITRE 3 : L'INTRODUCTION DE NOTION DE GASPILLAGE ALIMENTAIRE AU SEIN DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	34
3.1. <i>Démarche volontaire dans les restaurations collectives</i>	34
3.2. <i>Les freins et leviers d'action</i>	36
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE	38

PARTIE 2	39
UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ :	39
LA RATIONALISATION ET LA DYNAMIQUE DE CHANGEMENT ENTRE ACTEURS INTERNES ET EXTERNES	39
À LA PRISE DE DÉCISION EN RESTAURATION COLLECTIVE SUR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE	39
INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	40
CHAPITRE 4 : DYNAMIQUE DE CHANGEMENT	41
4.1. <i>Système de management de la qualité</i>	41
4.1.1. Les avantages.....	41
4.1.2. Sept principes de management de la qualité.....	42
4.2. <i>Définition du changement</i>	45
4.2.1. Le changement dans les interactions.....	46
4.2.2. Les racines du changement : environnement, les institutions, les acteurs.....	46
4.2.3. Le changement en acte.....	48
4.2.4. Mise en place du changement.....	48
4.3. <i>Structure formelle et informelle</i>	49
4.4. <i>Sources et jeux de pouvoir</i>	50
4.4.1. Spécialisation fonctionnelle.....	51
4.4.2. Relations internes et externes à l'organisation.....	51
4.4.3. Gestion des communications et des informations.....	51
4.4.4. Les règles de l'organisation.....	52
CHAPITRE 5 : RATIONALITÉ DES ACTEURS	54
5.1. <i>L'acteur et l'action</i>	54
5.1.1. Action traditionnelle	55
5.1.2. Action affective.....	56
5.1.3. Action rationnelle en valeur.....	56
5.1.4. Action rationnelle en finalité	56
5.1.5. Action logique et non logique.....	57
5.1.6. Action holistique.....	58
5.2. <i>Rationalité limitée et adaptative des individus</i>	59
5.3. <i>Rationalisation du travail</i>	60
5.3.1. Taylorisme	60
5.3.2. Bureaucratie.....	60
5.4. <i>La légitimité</i>	61
5.4.1. La légitimité traditionnelle.....	61
5.4.2. La légitimité charismatique.....	62
5.4.3. La légitimité légale et rationnelle	62
CHAPITRE 6 : HYPOTHÈSES AVEC ANALYSES	63
6.1. <i>Mes hypothèses</i>	63

6.2. Hypothèse 1 : Des systèmes de valeurs nous amènent à diminuer le gaspillage alimentaire	64
6.3. Hypothèse 2 : Les injonctions du législateur permettent de diminuer le gaspillage alimentaire	65
6.4. Hypothèse 3 : Un management de la qualité avec des démarches volontaires internes diminue le gaspillage alimentaire.	67
6.5. Hypothèse 4 : Lutter contre le gaspillage alimentaire au sein d'un restaurant sur le lieu de travail peut devenir un outil de qualité et donc attirer plus de convives au sein de la structure.	70
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	71
PARTIE 3	72
MÉTHODOLOGIE « PROBATOIRE »	72
INTRODUCTION DE LA TROISIÈME PARTIE	73
CHAPITRE 7 : LA MÉTHODOLOGIE PREMIÈRE ANNÉE	74
7.1. Justification du sujet	74
7.2. Méthodologie de recherche.....	74
7.3. De la question de départ à l'élaboration de la problématique.....	75
7.4. Collecte de données.....	77
7.5. Planning de travail.....	78
CHAPITRE 8 : LA MÉTHODOLOGIE DE DEUXIÈME ANNÉE	80
8.1. Les objectifs.....	80
8.2. Échéancier.....	80
8.3. Le champ de recherche et outils.....	81
8.4. Le terrain d'application	81
8.5. Les outils possibles et ma méthodologie sur le terrain	82
8.5.1. Mes outils.....	82
8.5.2. Méthode	84
8.5.2.1. La population interviewée	84
8.5.2.2. Le guide d'entretien.....	85
CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	87
CONCLUSION GÉNÉRALE	88
GLOSSAIRE	90
BIBLIOGRAPHIE.....	91
TABLE DES ANNEXES.....	94
TABLE DES FIGURES	94

TABLE DES TABLEAUX.....	95
TABLES DES MATIÈRES.....	141
RÉSUMÉ	145
ABSTRACT.....	145

RÉSUMÉ

La lutte du gaspillage alimentaire en restauration collective est devenue un sujet complexe dans la gestion du changement organisationnel du travail. Ce changement engendre des nouvelles stratégies des différents acteurs comme par exemple le freinage car il y a une nouvelle redistribution des avantages informels de l'organisation qui ne plaisent pas à tous. Ce mémoire aura pour but d'essayer d'apercevoir de nouvelle façon de manager des systèmes de la qualité, comme la lutte contre le gaspillage alimentaire au travers des différentes sources d'autorité.

Mes recherches sont basées sur les acteurs, car ils sont, à travers leurs choix d'actions, le changement même. Ce sont eux qui définissent ou non le changement et modifient les règles, les normes et les habitudes de travail au sein de la structure. Il sera donc traité des stratégies et leurs logiques d'action.

Mots clefs : Restauration collective, Gaspillage alimentaire, Changement, logique d'acteur

ABSTRACT

The struggle of food waste in corporate catering has become a complex subject in the management of organizational change in work. This change creates new strategies for the various players, such as braking, because there is a new redistribution of the informal benefits of the organization that do not appeal to all. The aim of this thesis will be to try out new ways of managing scope systems, such as the fight against food waste through different sources of authority.

My research is based on actors because they are through their choices of actions, even change. They define change and change the rules, norms and work habits within the structure. It will therefore deal with the strategies and their logics of action of the actors.

Key words: Corporate catering, Food waste, Change, Logics of actions