



Université Toulouse Jean Jaurès
Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

MASTER PREMIERE ANNEE ALIMENTATION
Parcours MIRC (Management et Ingénierie de la Restauration Collective)

Mémoire de première année

**Les formes de rationalité conduisant à autogérer ou
à concéder la fonction restauration collective**

Présenté par :

Tristan DIEUTEGARD

Année universitaire :
2015 - 2016

Sous la direction de :
Monsieur Cyrille LAPORTE



Université
de Toulouse



Université Toulouse Jean Jaurès
Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de l'Alimentation

MASTER PREMIERE ANNEE ALIMENTATION
Parcours MIRC (Management et Ingénierie de la Restauration Collective)

Mémoire de première année

**Les formes de rationalité conduisant à autogérer ou
à concéder la fonction restauration collective**

Présenté par :

Tristan DIEUTEGARD

« Les hommes ont une tendance très prononcée à donner un vernis logique à leurs actions. »

Traité de sociologie générale (1916)
Vilfredo Pareto

« A chaque pas vers le réalisme, le problème se déplace graduellement du choix de la meilleure façon d'agir à la recherche du moyen de déterminer, de manière très approximative, où se situe une bonne façon d'agir. »

The sciences of artificial (1996)
Herbert Alexander Simon

« Dans l'accomplissement de ses objectifs, toute organisation, quelle qu'elle soit, doit négocier avec son environnement. »

L'acteur et le système (1977)
Michel Crozier et Erhard Friedberg.

Remerciements

Tout d'abord je tenais à remercier Monsieur Cyrille Laporte pour sa disponibilité ainsi que ses conseils qui auront été précieux dans mes recherches.

Je suis reconnaissant vis-à-vis des professionnels et des clients interrogés pour m'avoir accordé de leur temps afin de répondre à mes questions.

Je remercie également l'ensemble des professeurs de l'ISTHIA pour la richesse de leurs enseignements. J'accorderai un remerciement à Madame Anne Dupuy et Monsieur Christophe Serra-Mallol pour leurs cours de méthodologie de recherche. Une attention toute particulière à Madame Laurence Lafforgue pour son aide sur les aspects juridiques de mon mémoire.

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

L'ISTHIA de l'Université de Toulouse
Jean-Jaurès n'entend donner aucune
approbation, ni improbation dans les
projets tutorés et mémoires de recherche.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.

Sommaire général

<i>Introduction générale</i> :	9
Partie I. Le secteur de la restauration collective aujourd'hui	11
Introduction première partie :	12
1. La présentation du secteur de la restauration collective.	13
1.1. Qu'est ce que la restauration collective ?.....	13
1.2. L'historique de la restauration collective.	14
2. Les typicités du secteur de la restauration collective.	17
2.1. Les différents secteurs de la restauration collective.	17
2.2. Les différents statuts juridiques des établissements de la restauration collective.	22
3. Les modes de gestion de la restauration collective.	26
3.1. La restauration autogérée.....	27
3.2. La restauration concédée.....	30
4. Le marché français de la restauration collective.....	34
4.1. Les attentes du client (décisionnaire) en restauration collective.....	34
4.2. Les offres proposées par les SRC.	35
4.3. L'évolution du secteur de la restauration collective en France.	36
Conclusion première partie : Problématisation.....	37
Partie II. La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration. ..	38
Introduction deuxième partie :	39
1. Le cadrage théorique.....	40
1.1. L'individualisme méthodologique.....	40
1.2. L'approche compréhensive.	41
2. La notion de rationalité.	42
2.1. Définitions de la rationalité.	42
2.2. Les différents travaux sur la rationalité.....	44
3. L'analyse stratégique.	52
3.1. Système d'action concret.....	53
3.2. Les zones d'incertitudes.....	54
3.3. La notion de pouvoir.	55
4. La domination selon Weber.....	57

5. Etudes de cas.....	59
5.1. Le cas d'une SRC	59
5.2. Le cas d'une cuisine centrale autogérée.....	61
5.3. Le cas d'un RIA en concession.....	62
6. Mes hypothèses de recherche.....	63
6.1. Hypothèses 1, 2 et 3.....	64
6.2. Hypothèses 4.....	67
Conclusion deuxième partie :	69
Partie III. La méthodologie de recherche.....	70
Introduction troisième partie :	71
1. La méthodologie de première année.....	72
1.1. Justification du sujet.....	72
1.2. Processus de première année.....	73
2. La méthodologie de deuxième année.....	74
2.1. Les axes d'approfondissements.....	75
2.2. Le champ d'application.....	75
2.3. La démarche de recherche proposée.....	76
Conclusion troisième partie :	82
Conclusion générale :	83
Table des annexes	86
Glossaire.....	216
Bibliographie	217
Sitographie	219
Table des figures	220
Table des matières.....	221

Introduction générale

« **L**es formes de rationalité conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective »

De par ma formation et mes expériences professionnelles ce sujet m'est apparu comme évident. De plus en plus d'établissements publics et privés font le choix de concéder leur offre de restauration à une société de restauration collective. En effet on a pu constater un accroissement des taux de concession avec l'apparition des sociétés de restauration concédée comme Sodexo, Elior, Compass pour ne citer que les 3 Co-leader du marché. Cette hausse du taux de concession s'évalue à 5,3% des parts du marché entre 2006 et 2012 où le taux de concession atteignait 40% de parts du marché de la restauration collective.¹

Désireux de travailler dans le milieu de la restauration collective concédée à la suite de mes études, je serai amené dans mes futures professions à répondre à des appels d'offres. Il est donc important selon moi d'étudier ce sujet afin d'appréhender au mieux les différents aspects de la construction du choix entre autogérer ou concéder l'offre en restauration collective.

Aujourd'hui la restauration collective a une place à part entière dans notre société. Que ce soit à l'école, à l'hôpital ou sur le lieu de travail tout le monde est concerné par ce secteur de la restauration. Les établissements s'interrogent sur leur organisation et sur l'impact que celle-ci peut avoir. Effectivement de nombreux enjeux sont à la clé, la viabilité de l'établissement peut en découler. J'ai donc décidé de faire porter mon sujet sur le choix des modes de gestion en restauration collective.

Pourquoi autogérer ou concéder la restauration collective ? Quels avantages peuvent en tirer les établissements ? Quel mode de gestion pour quel établissement ?

C'est à partir de ce questionnement que je me suis demandé quels pouvaient être les enjeux à autogérer ou concéder la restauration collective.

¹ Source: Ferco via GIRA Foodservice.

Je ferai tout d'abord un état des lieux des secteurs d'activité de la restauration collective en présentant les statuts juridiques des structures d'accueils ainsi que les deux modes de gestion auxquels elles peuvent faire appel. J'appuierai mes propos sur les taux d'autogestion et de concession relatifs à chaque type d'établissement. Cette présentation me permettra de formuler ma problématique de recherche. « **Quels sont les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective ?** »

Par la suite, je définirai mon cadre théorique en ayant recours à la sociologie des organisations et au courant de l'individualisme méthodologique dont découle l'approche compréhensive. Je présenterai les concepts et auteurs qui lui sont associés afin de conceptualiser ma problématique et d'annoncer mes hypothèses de recherche. Les trois premières traitent de la nature des enjeux à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective. La quatrième prend quant à elle en compte l'environnement avec lequel interagit l'établissement.

En troisième partie je proposerai une méthodologie de recherche pour mon mémoire de seconde année. Celle-ci me permettra de valider ou d'infirmer mes hypothèses et d'intégrer mes recherches au milieu professionnel au travers du stage de master 2. C'est ainsi que je conclurai mes travaux de première année.

Partie I. Le secteur de la restauration collective
aujourd'hui.

Introduction première partie :

La première partie a pour objectif de définir mon champ d'étude qui est le secteur de la restauration collective en France. Pour ce faire, je présenterai un état des lieux de celui-ci et aborderai les caractéristiques de ce marché, que ce soit avec les différents secteurs d'activité, les statuts des établissements d'accueils ainsi que les modes de gestion auxquels peuvent faire appel les décisionnaires. C'est à travers cette analyse que je démontrerai en quoi le choix du mode de gestion peut varier selon son environnement.

Dans un premier temps je définirai ce que j'entends par restauration collective. Je porterai un regard historique sur ce secteur afin de comprendre au mieux sa place sur le marché de la restauration hors foyer en France. Ensuite j'analyserai les différents secteurs d'activités ainsi que les spécificités des statuts public et privé. Pour suivre je présenterai les modes de gestion autogéré et concédé. Une analyse des taux d'autogestion et concession me permettra de montrer en quoi ces taux peuvent être variables d'un secteur d'activité à un autre et selon le statut dans lequel il est mis en place. Pour terminer, j'analyserai l'évolution du marché ainsi que ses nouvelles tendances.

1. La présentation du secteur de la restauration collective.

Je vais dans cette partie faire une présentation du secteur de la restauration collective, c'est au travers mes lectures et mes entretiens que je le présenterai. Il me semble important avant toute chose de le définir afin de délimiter mon champ d'étude. Je retracerai par la suite l'évolution de ce secteur d'activité de son apparition à aujourd'hui.

1.1. Qu'est ce que la restauration collective ?

Avant de définir ce qu'est la restauration collective, il est important de présenter le secteur économique dans lequel elle évolue. La restauration collective est une branche du marché de la restauration hors foyer (RHF) nommée parfois restauration hors domicile (RHD). Nous pouvons définir la RHF comme un secteur économique qui permet aux consommateurs de s'alimenter hors de leur domicile. Ce secteur pèse près de 80 milliards d'euros de chiffre d'affaire (CA) avec 7 milliards de repas servis par an en France.

Ce marché englobe trois grandes formes de restauration :²

- La restauration **commerciale** (46% des repas pour 65% du CA du marché),
- La restauration **collective** (43% des repas pour 25% du CA du marché),
- Les circuits de **ventes alternatifs** (11% des repas pour 10% du CA du marché).

On peut constater que la restauration collective est un des acteurs majeur de la RHF en part de repas servis même si son chiffre d'affaire ne représente que 25% du marché. Ceci peut s'expliquer par le caractère social de la restauration collective.

Figure 1 : Les chiffres clés de la restauration collective.³



² Source : www.girafoodservice.com

³ Source : www.girafoodservice.com et Etude FranceAgrimer Credoc 2010

Suite aux chiffres exposés précédemment la restauration collective se place à un ticket moyen de 4,09€ HT contre 13,50€ HT pour la restauration commerciale. Le prix est dit social car il est inférieur aux tarifs pratiqués en restauration commerciale avec une partie du prix du repas qui est prise en charge par une tierce personne.

C'est avec une moyenne de 191 couverts par jour que la seconde caractéristique de ce segment apparaît. La restauration collective se caractérise par sa capacité à fournir une quantité conséquente de repas ce qui explique les 43% de part de marché en nombre de repas pour le secteur RHF.

Le troisième point caractérisant cette restauration est la typologie des clients, c'est une clientèle dite captive qui n'a pas d'autre choix la plupart du temps que de consommer son repas dans le restaurant en question. Selon Poulain (2002, p.41) «*La restauration collective ainsi que la restauration commerciale, s'inscrivent dans le cadre de la restauration hors domicile, elle même composée d'une clientèle plus ou moins captive*».

La restauration collective peut donc se définir comme un segment du marché de la RHF avec pour caractéristique première d'offrir une prestation de restauration de plus ou moins grande **envergure** à un prix **social** pour une clientèle dite **captive**.

Il est important de noter qu'elle se divise en 4 secteurs d'activités (**Le scolaire, Le médico-social, l'entreprise et d'autres secteurs**) dont les statuts peuvent être **public ou privé** et pour lesquels le mode de gestion est sous **autogestion ou concession**. Je développerai plus en détail ces différents aspects dans la suite de mon mémoire.

1.2.L'historique de la restauration collective. ^{4 5}

Afin de comprendre au mieux la restauration collective d'aujourd'hui je vais retracer les grandes lignes de son apparition.

C'est dans le secteur de l'entreprise fin du XIX^e siècle qu'apparaissent les premières formes de restauration collective. La naissance de celle-ci est à mettre à l'actif de Pierre-Louis Duval, propriétaire d'une boucherie à Paris qui en 1867, à l'occasion de l'exposition universelle crée son premier restaurant. Il y propose un menu à prix fixe composé d'une viande et d'un bouillon (Bouillon Duval). Son restaurant connaîtra un développement extraordinaire au point d'attirer

⁴ Source : Cours de licence pro RCI « Histoire de la gastronomie » de monsieur Frédéric Zancanaro.

⁵ Source : Histoire des cuisiniers en France 19^{ème} - 20^{ème} siècle, CNRS, Alain Drouard, 2004.

l'attention de la banque de France qui le sollicitera pour prendre en charge la cantine du personnel. C'est avec ce premier contrat en gestion concédée que la profession de la restauration collective apparaît. Selon Mériot (2002, p.48), « *contrairement à l'histoire de la restauration collective autogérée où le développement a porté d'abord sur les segments hospitaliers et scolaires, les sociétés de restauration collectives sont nées de la restauration d'entreprise* ». En aparté l'histoire dite « officielle » de la restauration dans le secteur de l'entreprise ne débute qu'à partir du 13 Juillet 1913 avec le texte de loi obligeant les employeurs à mettre à disposition de leur personnel un lieu pour la prise des repas. La restauration collective apparaîtra plus tardivement dans le milieu scolaire. Malgré l'instruction obligatoire que Jules Ferry instaure le 22 mars 1882, la prise des repas n'est pas assurée, c'est donc à l'instituteur de se charger de la surveillance des élèves le midi. Ce n'est qu'au début du XX^e siècle par un pur hasard et de l'improvisation que les cantines scolaires apparaissent, il n'y a pas d'intervention de l'Etat. Suite à ces mouvements le Front Populaire généralisera les cantines scolaires en 1936 sous l'impulsion de la secrétaire d'état à l'Education Cécile Brunschvicg. Elle rend obligatoire **l'aménagement d'un réfectoire** pour la prise des repas dans toutes les écoles. Il est cependant important de préciser qu'il n'y a aucune obligation pour les communes d'organiser **un service** restauration scolaire (primaire)⁶. Le code général des collectivités territoriales ainsi que le code de l'éducation ne stipule aucune obligation à ce niveau là. Il ne s'agit que d'un accueil périscolaire, la création de cantine scolaire reste un service facultatif que les communes peuvent proposer à leurs usagés.⁷

Plusieurs facteurs socioculturels et réglementaires ont favorisé la naissance (fin XIX^e) et le développement (dans les années 60) de la restauration collective.

1 - L'urbanisation et l'évolution de la population française.

Figure 2 : L'évolution de la population urbaine à rurale.⁸

	1936	1954	1962	1958	1975	1982	1990	1999	2007
Population (en milliers)	41 813	42 705	46 425	49 712	52 592	54 335	56 615	58 518	51 795
Urbaine	22 120	24 456	29 370	34 834	38 351	39 861	41 898	44 197	47 883
Rural	19 693	19 249	17 055	14 878	14 241	14 474	14 717	14 321	13 912
Part de population urbaine (%)	52,9	57,3	63,2	70,1	72,9	73,4	74,0	75,5	77,5

⁶ Source : Conseil d'état, 7 octobre 1986.

⁷ Source : Conseil d'état du 5 octobre 1984.

⁸ Source : INSEE, INED.

On peut constater à partir de ce tableau qu'il y a eu un fort mouvement d'urbanisation au cours du XX^e siècle ce qui explique le développement croissant de la restauration collective. A ceci s'ajoute une augmentation de la population en France : une augmentation 21,2 millions d'habitants en un peu plus d'un siècle de 1901 à 2008. Cette hausse est due en partie à l'augmentation de l'espérance de vie et au baby-boom de fin de seconde guerre mondiale.

On constate aussi une augmentation des effectifs d'élèves, étudiants et apprentis dû au fait que le niveau d'instruction moyen est en perpétuel croissance, ceci est une des explications du développement de la restauration scolaire.

2 - L'éloignement entre le lieu de travail et le domicile.

Les salariés n'ont plus le temps de rentrer à leur domicile pour le déjeuner.

3 - La féminisation du travail.

La féminisation du travail a complètement bouleversé les modes de vie des ménages français, c'est dans les années 60 que la place de la femme dans la société change (émancipation de la femme) son rôle évolue et ne consiste plus à garder les enfants et préparer les repas pour son mari. Elle cherche à être indépendante financièrement, de plus le niveau de formation pour les femmes s'élève. L'apparition des crèches et des temps partiels favorise ces phénomènes. D'autres explications comme la tertiarisation de l'économie et la crise économique peuvent nous permettre de comprendre cette évolution.

4 - La mise en place des règles relatives à l'hygiène des aliments.

De grands changements ont été opérés à ce niveau avec l'arrêté du 26 Juin 1974 relatif aux conditions d'hygiènes en restauration collective. Ce serait dans le milieu hospitalier que serait apparu les premières réglementation d'hygiène alimentaire selon Mériot (2002, p.37) quand elle cite « *une innovation importante est née dans le secteur hospitalier* ». Ce premier arrêté sera suivi de nombreux autres comme la publication de la directive Européenne 93/43 du 14 Juin 1993 qui sera transposée en droit français à deux reprises dont la seconde du 29 Septembre 1997 fait apparaître la méthode HACCP. Depuis 2002 la réglementation hygiène est double (européenne et française) avec la Food Law. Ces différentes règles relatives à l'hygiène alimentaire ont sans doute favorisé la professionnalisation de la restauration collective.

5 - L'accélération des modes de vie.

Le rapport à l'alimentation a bien évolué, comme le dit si bien Auguste Escoffier dans son ouvrage « Le guide culinaire » de 1902 quand il parle de la cuisine qui est à « *une période de transition* » où les préoccupations des consommateurs sont happées par le sens des affaires « *qui ne considère plus la nécessité de se nourrir comme un plaisir, mais comme une corvée* ».

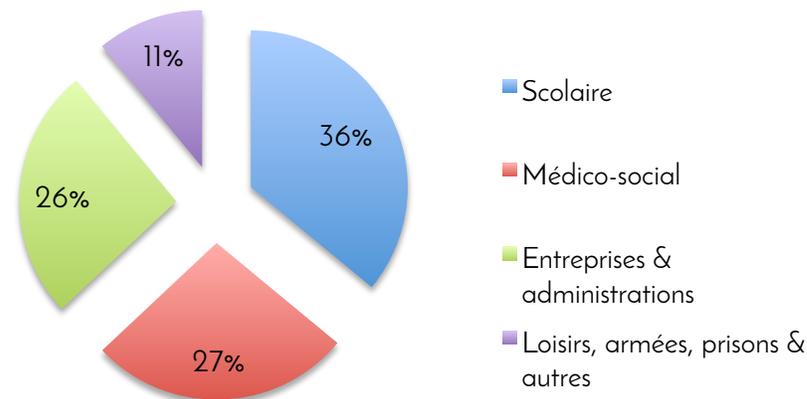
Ce sont ces différents facteurs socioculturels qui peuvent en partie expliquer l'apparition du secteur de la restauration collective en France.

2. Les typicités du secteur de la restauration collective.^{9 10}

2.1. Les différents secteurs de la restauration collective.

Je vais présenter dans cette sous-partie la répartition du marché de la restauration collective selon les secteurs d'activités, je vais mettre en avant leurs parts de marché respectives ainsi que leurs caractéristiques propres. Tout d'abord le marché est réparti en 4 grands secteurs dont le premier est le scolaire avec 36% des parts du marché.

Figure 3 : Le marché de la restauration collective.¹¹



2.1.1. La restauration scolaire.

Ce secteur se retrouve à la première place sur le marché de la restauration collective avec 36% des parts et plus de 34000 sites pour 1100 millions de repas servis en 2012.¹² Une des premières spécificités de ce segment est sa typologie clientèle qui est très hétérogène avec plusieurs tranches d'âges allant de 2 à 18 ans et plus. L'offre alimentaire c'est donc adaptée aux différents niveaux d'enseignements dans son offre alimentaire.

Les maternelles : Enfants de 2 à 6 ans. (144 jours d'ouvertures / an)

Les attentes de ce segment sont un service à table avec un personnel d'encadrement assistant les enfants dans la prise du repas. Les aliments doivent être faciles à mâcher et d'une grande diversité dans un rôle de découverte et de fixation des goûts tout en respectant un équilibre alimentaire. C'est par le biais d'animations et de menu unique avec PAI selon régimes que ces objectifs

⁹ Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

¹⁰ Source : Entretiens exploratoires

¹¹ Source : www.girafoodservice.com

¹² Source : www.girafoodservice.com

d'éducation alimentaire peuvent se faire. Le coût matière moyen pour ce segment est de 1,21 € pour un prix de vente de 3 €.

Les primaires : Enfants de 6 à 11 ans. (144 jours d'ouvertures / an)

Leurs attentes sont étroitement liées à celle des maternelles avec cependant un travail sur l'apprentissage à l'autonomie et l'introduction de mini selfs dans certaines structures. Les grammages restent adaptés aux tranches d'âges. Le coût matière moyen est quant à lui un peu plus élevé avec 1,28 € pour un prix de vente de 3 €.

Les collégiens : Elèves de 11 à 15 ans. (180 jours d'ouvertures / an)

Ils sont de plus en plus autonomes, la distribution se fait en self pour diminuer le temps du service. Les élèves ont un choix dans la composition de leur repas avec l'introduction des fritures et grillades.

Le prix de vente s'étalonne toujours aux alentours des 3 € pour un coût matière de 1,38 €.

Les lycéens : Elèves de 15 à 19 ans. (180 jours d'ouvertures / an)

L'offre s'apparente à celle des collégiens avec une coupure de plus en plus forte avec le monde scolaire. L'élève est autonome dans ces choix de consommation. Le service cafétéria est utilisé dans certains lycées. Ce secteur souffre de la désaffectation des lycéens pour les restaurants scolaire, ce phénomène pourrait s'expliquer par la pratique de prix de plus en plus bas au détriment de la qualité et d'une offre peu adapté à leurs attentes. Les coûts en matière première sont plus élevés qu'au collège avec une moyenne à 1,77 € pour un prix de vente de 3 €.

Les Universités : Etudiants à partir de 18 ans et adultes en formation continue. (200 jours d'ouvertures / an)

Très proche de l'offre commerciale avec les concepts de fast-food, sandwicherie... . La distribution se fait en self ou en scramble afin de diversifier la prestation, une attention toute particulière sera à faire sur les quantités qui doivent être suffisantes.

La rapidité et le choix sont les deux premiers critères de ce segment clientèle auquel s'ajoute une notion de prix qui se place aux environs des 3 € pour un coût matière moyen de 1,82 €.

On peut constater que l'offre est très diversifiée avec les prix de vente les plus bas du marché. Ce secteur souffre de ce constat avec 135 jours d'activités en moyenne par an et un seul service par jour ce qui ne permet pas d'amortir les charges en personnel dans la majeure partie des cas. En réponse à cette problématique de plus en plus de structures ont recours à la centralisation de la production en UPC. Pour ce qui est de l'encadrement réglementaire de ce secteur on note une amélioration du point de vue des apports nutritionnels qui sont mieux définis grâce notamment au GEMRCN et la note de service DGAL / SDPA / N2011-8186 du 16 août 2011 qui informe sur les mesures d'accompagnement à adopter dans le milieu scolaire pour l'amélioration de la qualité des repas. Le recours au PNNS-2 est également à noter lors de l'élaboration des menus.

Le gaspillage alimentaire est l'un des enjeux majeur de ce secteur, la notion de développement durable est partie prenante de l'activité.

2.1.2. La restauration médico-sociale.

Le milieu de la restauration médico-sociale représente près de 2/7^{ème} du marché avec une forte production de repas s'élevant à plus de 1 milliard de repas pour l'année 2012. Ceci s'explique par le fait que tout les jours de l'année sont travaillés, avec 4 prestations journalières (petit déjeuner, déjeuner, collation et diner). Ce secteur se caractérise par l'application très stricte de la réglementation et des normes d'hygiènes. En effet, la population concernée par cette restauration est le plus souvent fragilisée, une attention toute particulière doit être faite en terme d'hygiène. Ceci passe par l'application rigoureuse de la méthode HACCP et une bonne prise en charge du plan alimentaire et des recommandations nutritionnelles régies par le CLAN (Comité de Liaison en Alimentation et Nutrition). Nous pouvons diviser ce secteur en 3 sous-parties correspondants aux différents types de structures.

Les hôpitaux : Fonctionnement 7 jours / 7 et 24 heures / 24.

Sous la direction du service public ils accueillent des patients aux pathologies plus ou moins graves pour des durées variables (court, moyen et long séjours). La clientèle peut être le patient (mobile ou immobile), le visiteur ou le personnel hospitalier. L'offre doit prendre en compte les différents régimes alimentaires ainsi que les textures (adaptées ou modifiées). L'aspect organoleptique et la notion de plaisir alimentaire sont très importants pour le rétablissement des patients. La distribution se fait majoritairement en chambre pour le patient et dans un self en ce qui concerne le personnel et les visiteurs. Le plan alimentaire est varié pour les longs séjours. Le milieu hospitalier est en mutation avec une nouvelle vision du repas à l'hôpital.

La durée moyenne d'un séjour est de 3,5 jours (court séjour) avec une variation de l'offre cyclique. Pour des soucis de rentabilité accrue, les hôpitaux se penchent de plus en plus vers une offre à la carte gérée informatiquement. Ceci à pour avantage de personnaliser l'offre et limiter les coûts de production (couts moyen journalier de la prestation restauration : 5 €).

Les cliniques, maisons de retraite ou EPHAD : Fonctionnement 7 jours / 7 et 24 heures / 24.

Elles s'adressent à une clientèle aux pathologies similaires à celles des hôpitaux, ces établissements sont sous statut privé et proposent une prestation plus haut de gamme. Les patients sont âgés et dépendante pour les EHPAD et maisons de retraites. Ce sont majoritairement des moyens et longs séjours sauf pour les cliniques, le plan alimentaire doit donc être le plus varié possible. Pour ce qui est des autres attentes, ce sont les mêmes que pour les hôpitaux.

Portage à domicile : Fonctionnement 5 jours / 7 et uniquement le midi.

Les personnes concernées par ce segment sont des personnes à mobilité réduite. Les objectifs de ce segment sont de conserver le lien social, de plus en plus de personne âgée souffre de l'isolement. Les attentes restent cependant proches de celles des autres structures présentées ci-dessus.

On peut constater que le secteur médico-social soulève de nombreux enjeux : la gestion des risques de contamination, une offre de plus en plus personnalisée, des contraintes liées au mode de production et distribution ainsi que l'optimisation de la qualité des repas qui est trop souvent perçue comme insuffisante par les patients. Ce sont en partie pour ces raisons que ce secteur tend vers la centralisation comme dans le milieu scolaire

2.1.3. La restauration d'entreprise.

Troisième secteur d'activité avec 26% des parts du marché soit 440 millions de repas en 2009.¹³ Près de 76% des entreprises possèdent un restaurant ou sont affiliées à un RIE, les 24% restant fonctionnent avec le principe des tickets repas pour leur personnel. Comme évoqué précédemment c'est en 1913 qu'apparaissent les premières cantines mais c'est en 1945 avec la création des comités d'entreprise que les restaurants d'entreprises virent le jour. On retrouve dans ce secteur deux grands types de clients avec les salariés des entreprises privées et le personnel des administrations publiques. Ce secteur souffre d'une baisse de fréquentation de la clientèle qui est de moins en moins captive.

L'objectif est de restaurer à proximité du lieu de travail à un prix attractif. Ouvert 260 jours par an en moyenne ce secteur a une clientèle essentiellement captive, malgré cela on constate une fuite de celle-ci vers la restauration commerciale qui devient de plus en plus compétitive avec des repas aux tickets moyens dit « économiques ». Il n'y a pas de restaurant d'entreprise type, il doit être adapté à chaque entreprise selon son image, sa culture et son personnel dont l'attitude varie d'une entreprise à une autre. Face à ces enjeux on constate que l'offre évolue vers le modèle de la restauration commerciale. Les prestations suivent 3 grands axes de travail qui sont : l'assiette, l'ambiance et le cadre, le temps et le rythme. C'est autour de ces points que la prestation est établie. Nous pouvons y retrouver l'offre self et le scramble avec une offre très diversifiée, variable et semi-variable (Grillades, pizzas). Des préparations en flux tendu sont effectuées avec une cuisine à thème comme par exemple des stands (cuisine du monde, bien être, atelier du chef.)¹⁴ Les cafétérias, la distribution automatique et le service sur le lieu de travail se développent fortement. Ces différentes offres répondent aux attentes du **personnel technique** et **administratif**

¹³ Source : www.girafoodservice.com

¹⁴ www.elior.com

qui ont un temps de repas d'environ 30 à 45 minutes. Ces segments clients ont des attentes et moyens financiers très hétérogènes d'où l'importance de diversifier la prestation alimentaire. On retrouve des offres repas de direction ou salon VIP, ce sont des prestations aux caractéristiques très différentes de celles proposées ci-dessus. Elles s'adressent aux membres de la direction et personnalités (clients ou visiteurs importants) dont la présence est ponctuelle. L'offre est haut de gamme avec un service à table et des menus que l'on peut retrouver en restauration traditionnelle (gastronomique).

Avec un ticket moyen de 4,80 € le prix est l'un des premiers critères pour le salarié à ce que propose la concurrence (restauration rapide économique) dont le ticket moyen inférieur à 8 €. C'est essentiellement pour cette raison que les restaurants d'entreprise doivent redoubler d'inventivité et diversifier leurs offres, elle tend de plus en plus vers une « **multi restauration** » qui correspond au rassemblement sur un même lieu de plusieurs prestations de restauration. D'autres moyens sont utilisés comme le « **Dual branding** » avec l'intégration d'enseignes de restauration ou de personnalités connues dans leurs offres, « **Les RIE** » (Restaurant Inter Entreprise) et « **RIA** » (Restaurant Inter Administratif) souvent utilisées pour des raisons économiques quand les entreprises n'ont pas les ressources financières pour proposer une offre restauration de qualité.

2.1.4. Autres secteurs de la restauration collective.¹⁵

Ce dernier représente 10% du marché avec divers secteurs comme le loisir avec la gestion de grands événements sportifs ou artistiques par exemple. Le milieu pénitentiaire qui est régi par l'Etat et le secteur de l'armée sur lequel je m'attarderai un peu plus. Ce sont des marchés où les contraintes sont fortes comme pour le cas du catering aérien ou de la restauration spatiale. Ce sont des niches sur le marché de la restauration collective. Pour ce qui est de la restauration à l'armée, c'est un secteur qui génère 200 millions de repas par année. Elle mute vers une centralisation et industrialisation de la production qui s'explique par une professionnalisation de l'armée afin de répondre aux attentes de ce secteur qui sont l'adaptabilité et la réactivité en temps de crise. L'offre alimentaire évolue comme les conditions de travail et les mentalités, le soldat commence à être considéré comme un client (prise en compte de la fonction psychologique du repas). Les grandes caractéristiques de ce milieu sont des achats dictés par le marché de subsistance militaire à la hauteur de 50% et complété par des marchés régionaux. L'élaboration des menus est supervisée par le commissariat de la base.

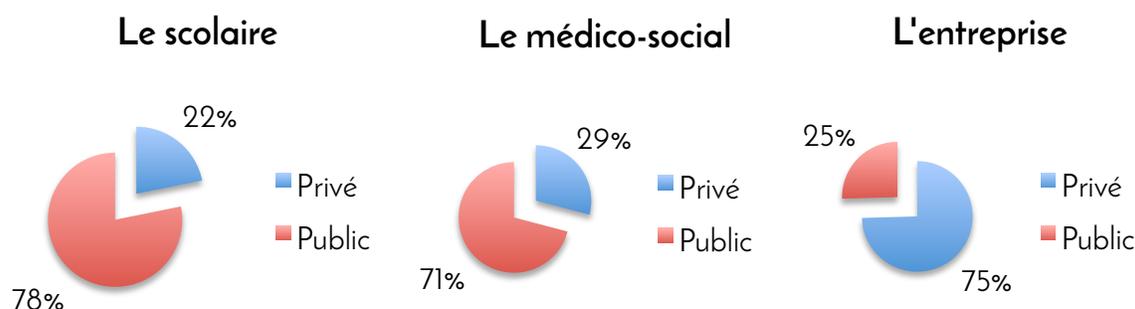
Les coûts de production sont extrêmement maîtrisés avec un coût matière de 6 € dont 4 € pour le déjeuner et 2 € pour le dîner. C'est une distribution classique en self linéaire qui est majoritaire avec l'apparition de scramble où il y a la centralisation de la production.

¹⁵ Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

2.2. Les différents statuts juridiques des établissements de la restauration collective.

Je présenterai ci-dessous les spécificités qu'il peut y avoir dans chaque secteur selon le statut juridique (public ou privé) dans lequel il évolue. Celles-ci seront appuyées par mes lectures et mes entretiens. Voici la répartition pour les établissements concernés par une offre de restauration collective.

Figure 4 : Nature des statuts selon le secteur d'activité.¹⁶



2.2.1. Les statuts publics.

J'entends par « statuts publics » les établissements de restauration collective qui, relevant de la compétence de personnes publiques, sont soumis aux règles du droit public. La restauration collective peut, dans ces cas, être considérée comme un service public quand elle est prise en charge par une personne publique en complément de ses missions de service public. Il existe trois types de personnes publiques : L'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics.

D'après une définition donnée par le Conseil d'Etat en 1956, un établissement public est : « une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie, sous le contrôle de la collectivité publique dont il dépend (État, région, département ou commune). Il dispose donc d'une certaine souplesse qui lui permet de mieux assurer certains services publics. Il ne doit pas être confondu avec un établissement d'utilité publique qui relève du droit privé. » Sont aussi comptées les entreprises dont les capitaux sociaux appartiennent majoritairement à l'Etat (51%). Il y a une distinction entre les établissements publics administratifs (EPA) et les établissements publics à caractères industriel ou commerciale (EPIC).¹⁷ Pour qu'un EP soit qualifié d'EPIC, il faut impérativement que l'objet de son service soit la production et la commercialisation de biens ou

¹⁶ Source : INSEE, chiffres de 2012 et FAFIH et OPCA.

¹⁷ Source : www.legifrance.gouv.fr

de services, que ces ressources soit des redevances payées par les usagés et que son fonctionnement soit similaire à celui d'un établissement privé. Dans le cas où l'un de ces trois axes n'est pas rempli l'EP a le statu d'EPA¹⁸.

Voici quelques exemples d'EPIC et d'EPA :

- EPIC : La RATP, la SNCF, La Poste ou même encore la comédie Française.
- EPA : l'ANPE, les caisses nationales de la sécurité sociale, les hôpitaux, les lycées et universités, divers musées, les centres communaux d'action sociale (CCAS) et les centres intercommunaux d'action sociale (CCIAS).

Les EPA sont contraints au droit public et leurs personnels sont des fonctionnaires. Les décisions sont d'ordre administratif et sont soumises au code des marchés publics. Pour ce qui est des EPIC ils sont fortement marqués par le droit privé, leur gestion est similaire à celle des établissements privés et leur personnel relève du droit du travail.

Je vais maintenant présenter pour chaque secteur les spécificités juridiques que la fonction restauration peut rencontrer dans les établissements publics. Il est tout d'abord important de préciser que la restauration collective est considérée comme un service public quand elle est prise en charge par une personne publique qui lui fait recours en complément de ces missions de services publics.

Il y a trois types de personnes publiques : L'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics.

Le secteur scolaire : Il est de la compétence des communes pour la maternelle et le primaire ; d'Établissements Publics Locaux d'Enseignement (EPL) pour les collèges et lycées (l'enseignement secondaire) et de l'Etat pour l'enseignement universitaire. Avec 78% d'établissements publics le secteur scolaire est majoritairement financé par les institutions publiques, c'est une des premières spécificités de ce segment La restauration scolaire se divise en sous segments chacun rattachés à une administrations étatiques pour ce qui est des établissements publics.

¹⁸ Source : CE du 16 novembre 1956

Figure 5 : Les affiliations aux institutions publiques.

Sous segments	Personnes publiques (Financement infrastructure)	Responsable de la gestion
Enseignement Scolaire 1 ^{er} degré (Maternelles)	Collectivités territoriales Les communes (les conseils municipaux)	Collectivités territoriales Communes (les conseils municipaux)
Enseignement Scolaire 1 ^{er} degré (Primaires)		
Enseignement secondaire (Collèges)	Collectivités territoriales Les départements (conseil départemental)	Etablissements publics Les collèges (proviseur)
Enseignement secondaire (Lycées)	Collectivités territoriales Les régions (conseil régional)	Etablissements publics Les lycées (proviseur)
Enseignement supérieure (Universités)	L'Etat	CROUS affiliation au CNOUS (Centre National des Oeuvres Universitaires et Scolaires)

On constate que aujourd'hui les responsabilités et les financements accordés aux établissements scolaires publics sont indépendants les uns des autres, il n'y a pas de globalisation des budgets (politique tarifaire). Etant des personnes publiques, les établissements de restauration sont soumis aux règles contraignantes du code des marchés public, de la fonction publique et de la comptabilité publiques. Le repas est en partie subventionné par les collectivités publiques.

Le secteur médico-social : Il relève de la responsabilité des départements (par exemple, maisons de retraite) ou bien de celle d'établissements publics (établissements publics de santé/hôpitaux, maisons de retraite, EHPAD, CCAS/CIAS)

Il est encore fortement sous la responsabilité de personnes publiques 71%. Comme dans le secteur du scolaire les établissements médicaux-sociaux concernés (hôpitaux, EHPAD, CCAS/CIAS) sont tributaires des établissements publics à caractère administratif et des contraintes de celui ci. (Soumission au Code des marchés publics dans leurs rapports avec leurs fournisseurs, règles contraignantes de la fonction publique dans la gestion de leur personnel, soumission à la rigidité des règles de la comptabilité publique notamment). Leurs financements ne sont plus rattachés aux collectivités territoriales (agents territoriaux) ce sont dorénavant des établissements publics de santé (agents de la santé) comme le précise le Code de la santé publique¹⁹. Une distinction est

¹⁹ Source : (CSP) L6141-1 et L6141-2.

faite pour les maisons de retraite et EPHAD qui sont aussi des établissements publics sous la direction des Centres communaux d'Action Sociale (CCAS). Un second aspect est à noter, le remboursement du séjour est pris en charge par la sécurité sociale du patient contrairement aux établissements privés où des suppléments hôtelier peuvent être ajoutés et non pris en compte dans le remboursement. Il est important de l'évoquer afin de comprendre les enjeux de la restauration dans ce milieu.

Le secteur entreprises / administrations : Ce sont des EPA ou des EPIC.

Le statut public ne représente que 1/4 de ce secteur, les entreprises publiques ont comme particularité de pouvoir être des EPIC, dans ce cas, les contraintes liées à la gestion du personnel et à la prise de décision sont moindres. Leurs marges de manœuvre sont plus larges que pour les secteurs du scolaire et de la santé (affiliées au régime des EPA). Une part du coût du repas est financée par l'état.

2.2.2. Les statuts privés.

Les établissements qui sont assujettis à des règles de droit privé sont de deux sortes :

- Les établissements à but non lucratif (associations, fondations)
- les établissements privés commerciaux.

Comme pour les statuts publics, je vais vous présenter les différentes spécificités auxquelles sont soumis les restaurants qui évoluent dans ces deux catégories d'établissements privés.

Le secteur scolaire :²⁰

L'enseignement Français a du mal à se détacher des institutions étatiques, ce n'est qu'à partir des années 1800 que l'enseignement privé apparaît en France avec les lois Guizot (28 Mars 1833), loi Falloux (15 Mars 1850). Historiquement réservé aux bourgeois car relevant de l'instruction catholique, l'enseignement privé reste minime avec 22% des parts du secteur. Les établissements privés sont de 3 formes :

- **Sous contrat d'association,**
- **Sous contrat simple. (uniquement pour les écoles primaires),**
- **Hors contrat. (pas de subventions de l'Etat).**

La majorité des établissements d'enseignements privés sont sous contrat (d'association ou simple) avec l'Etat (97%)²¹, leurs financements sont alors à la charge de l'Etat (subventions) comme dans

²⁰ Source : Jacques Georgel, Anne-Marie Thorel, *L'enseignement privé en France du VIIIe au XXIe siècle* 1995.

l'enseignement public. On peut noter que le secteur scolaire privé n'est pas soumis aux contraintes du public (les statuts du personnel ou le code des marchés publics) malgré leurs financements par l'état.

Le secteur médico-social :^{22 23}

Avec 29% d'établissements privés le milieu de la santé en France reste majoritairement sous la direction de l'état. Le secteur médico-social privé se constitue des deux types d'établissements privés recensés : le premier est plus communément appelé « établissement de santé privé d'intérêt collectif » (ESPIC.)²⁴, c'est une personne morale soumise au droit privé dont le financement est organisé (par l'Etat). Le second dit à « but lucratif » est majoritairement représenté par les cliniques privées, mais également par les EHPAD. Ces organismes dépendent du droit privé et leurs financements sont assurés par l'établissement et des investisseurs extérieurs. En ce qui concerne la prise en charge des frais d'hospitalisation par l'assurance maladie (sécurité sociale) si l'établissement privé est conventionné, ces tarifs seront alors remboursés comme dans le public (à la hauteur de 80%). Dans le cas d'un établissement privé non conventionné les tarifs pratiqués étant plus élevés, leurs taux de prise en charge par la sécurité sociale seront moindres.

Le secteur entreprises / administrations :

Majoritairement représenté dans le privé avec 75% des parts du marché, ce secteur n'a pas de grande particularité. Les établissements sont soumis au droit privé et leur financement est le plus souvent assumé par des actionnaires, pour ce qui concerne les entreprises cotées en bourse. Les tarifs pratiqués sont très variables et validés par l'entreprise, elle peut choisir d'en absorber la charge (en partie ou totalité).

3. Les modes de gestion de la restauration collective.²⁵

Nous pouvons constater que la restauration collective délivre de nombreux visages avec 3 grands secteurs dont les caractéristiques divergent selon leur statut juridique (public ou privé) . Il y a donc une multitude de contextes possibles dans lesquels s'imposent deux modes de gestion (autogestion ou concession). Je vais maintenant vous présenter la répartition des modes de gestion selon les différents contextes.

²¹ Source : Données statistiques de l'observatoire Solfège, du Conseil national de l'enseignement agricole privé et de l'observatoire économique « Indices » de la Fnogec.

²² Source : www.legifrance.gouv.fr

²³ Source : www.service-public.fr

²⁴ Source : Loi du 21 juillet 2009 appelée loi « Hôpital, Patients, Santé, Territoires » (HPST).

²⁵ Source : Entretiens exploratoires.

Figure 6 : Répartition des modes de gestion selon le secteur.²⁶

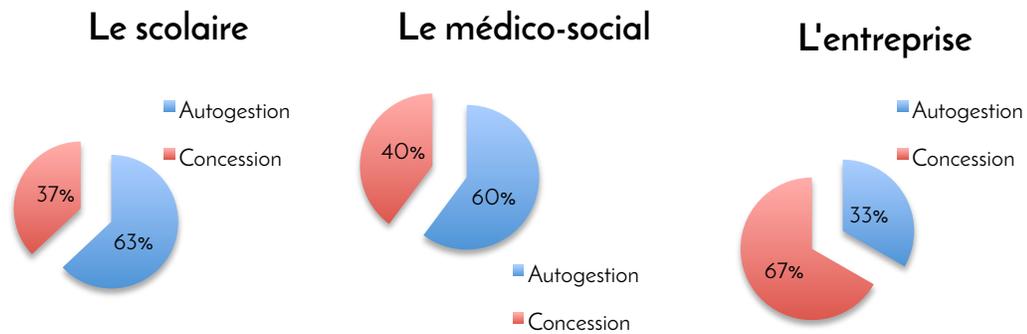
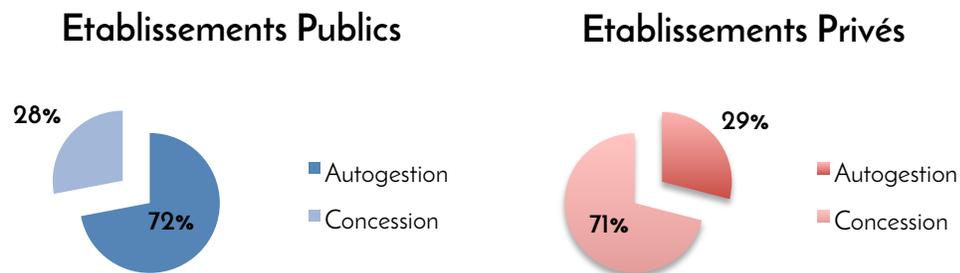


Figure 7 : Répartition des modes de gestion selon le statut.²⁷



On peut constater que le mode de gestion varie selon le secteur d'activité et le statut de l'établissement d'accueil. Je vais présenter ci-dessous ces deux modes de gestion afin de comprendre leurs typicités et en quoi elles sont différentes.

3.1. La restauration autogérée.

3.1.1. Le mode de gestion autogéré.

Qu'est ce que l'autogestion ? Quelles sont ces spécificités ? Pour quelles types d'établissements ? C'est autour de ces interrogations que je vais présenter ce mode de gestion. C'est à l'aide de mes différentes lectures que je définis l'autogestion comme **l'exploitation à but non lucratif** d'un établissement (restaurant) par un **maitre d'ouvrage** (comité d'entreprise ou l'entreprise elle même, administration, association) qui s'occupe de **la totalité des prestations** à fournir (de la production à la distribution des repas en passant par la formation du personnel ainsi que les investissements relatifs à l'exploitation). On constate que l'autogestion est fortement représentée dans le secteur scolaire et médico-social alors qu'il est en peine dans le milieu de

²⁶ Source : étude de la FAFIH et OPCA.

²⁷ Source : étude de la FAFIH et OPCA.

l'entreprise avec seulement 33%, ce contraste abaisse à 52%²⁸ le nombre de structures en autogestion sur le secteur de la restauration collective. D'autre part on s'aperçoit que les établissements publics adoptent principalement l'autogestion (72%) contrairement au secteur privé où seulement 29% des établissements ont recours à ce mode de gestion. La restauration collective reste majoritairement autogérée avec 54% des établissements. On observe que le nombre de repas moyens servis par jours est plus élevé en autogestion avec 211 repas servis contre 182 pour la concession.²⁹ Nous pourrions en déduire que l'autogestion est plus souvent adoptée pour de grandes structures que la concession. Ceci serait à mettre en corrélation avec les taux de gestion direct que nous pouvons rencontrer dans le milieu médico-social qui est l'un des secteurs produisant le plus de repas annuels.

Je vais ci-dessous vous présenter ce mode de gestion dans les 3 grands secteurs de la restauration collective.

Le secteur scolaire : 63% d'autogestion.

Comme présenté précédemment la majorité des restaurants scolaires sont sous le financement des institutions publiques. Alors que leurs responsabilités sont affiliées soit aux établissements eux mêmes, soit à la collectivité territoriale ou même encore au CROUS, ce sont eux qui font le choix d'autogérer ou externaliser (concéder). Généralement public à 78% ces établissements ont fortement recours à l'autogestion avec des taux plus ou moins élevés selon le niveau d'enseignement.³⁰

- 60% en scolaire (primaire) public.
- 95% en scolaire (secondaire) public.
- 98% en scolaire (supérieur) public.

L'autogestion est le mode de gestion le plus adopté par les établissements scolaire public, ceci est en corrélation avec les taux présentés ci-dessus avec une part des établissements (tout secteur confondue) autogérés de 72% dans le public.

Pour ce qui est du milieu scolaire privé les taux sont un peu moins élevés avec 55% des restaurants en autogestion. Il est intéressant de constater que malgré leurs statuts privés les établissements scolaires restent imprégnés par cette culture d'autogestion que l'on retrouve dans le secteur public.

²⁸ Source : www.girafoodservice.com (chiffres de 2009).

²⁹ Source : www.girafoodservice.com (chiffres de 2009).

³⁰ Source : www.giraconseil.com

Le secteur médico-social : 60% d'autogestion.

Les établissements de santé étant majoritairement publics (71%) leurs taux d'autogestion de 60% est en concordance avec la part d'établissements autogérés dans le secteur public (72%). On constate que ce mode de gestion varie selon le contexte dans lequel évolue le restaurant.³¹

- 85% en médico-social public.
- 97% en médico social (Hôpitaux) public.
- 40% en médico-social privé.

Le secteur entreprise : 32% d'autogestion.

La gestion directe est peu présente dans ce secteur mais ceci n'est pas étonnant quand on sait que les entreprises sont sous statut privé à 75% et que l'autogestion n'est choisie qu'à 29% dans le privé.

3.1.2. Les avantages et inconvénients de l'autogestion.³²

Le recours à la gestion directe se fait donc davantage dans le secteur scolaire et médico-social appartenant au public. Autogérer la fonction restauration de son établissement a pour avantage de garder une certaine proximité avec le produit, l'établissement n'est pas dépendant d'une société de restauration collective (SRC). On observe que ce mode de gestion est en perte de vitesse, de plus en plus concurrencé par la concession. De nombreux établissements s'associent afin de développer un réseau comme par exemple l'Union des Professionnels de la Restauration Municipale (UPRM). Ces associations permettent la professionnalisation du secteur avec des formations aux nouvelles technologies. Elles permettent également travailler sur la diversification des prestations dans un souci de recherche de qualité. Différentes techniques sont adoptées afin de rester compétitif face aux SRC avec par exemple le regroupement inter-hospitalier, la centralisation de la production en Unité Centrale de Production (UCP) ou la formation de RIE/RIA dans le secteur de l'entreprise pour minimiser les coûts. Le système de sociétés d'économie mixte peut être aussi être utilisé. Les établissements autogérés ont donc toutes raisons de mutualiser leurs compétences pour rester compétitifs face au SRC dont les prix de revient sont très proches de ceux de l'autogestion.

³¹ Source : www.giraconseil.com

³² Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

3.2. La restauration concédée.

3.2.1. *Le mode de gestion concédé.*³³³⁴

En quoi consiste la concession ? Est ce que tous les établissements peuvent concéder leurs restaurants ? Quelles sont les caractéristiques de la concession ? C'est au travers ce questionnement que nous aborderons ce mode de gestion.

« Concéder », c'est faire appel, par la voie d'un contrat, à un prestataire extérieur (une société de restauration collective ou une association) pour gérer le service de restauration dont elle a la responsabilité ; l'étendue de cette intervention extérieure est très variable : elle peut aller d'une simple assistance technique à la gestion complète du service en passant par la livraison de repas.

Le contrat est de droit **privé** quand il est passé par un établissement privé, généralement établi suivant un contrat type proposé par la SRC.

Il revêt plusieurs formes contractuelles selon le mode de partenariat choisi : **Forfait, réel ou mandat**, ou **assistance technique**.

- Dans le cas d'un **contrat forfaitaire** le prix de vente des repas est fixé par l'établissement, la société doit dans ce cas gérer à moindre coût son service si elle veut être bénéficiaire. Une facture des repas servis sera éditée en fin de mois et retournée à l'entreprise. C'est le contrat le plus souvent pratiqué.
- L'établissement peut faire appel à une SRC par **contrat au réel ou sous mandat** dans ce cas la société exerce son activité et fournit un rapport des dépenses mensuelles, ses charges lui seront remboursées et une marge bénéficiaire (calculée en %) sera reversée à la société. Un budget annuel est fixé dans le contrat, en cas de dépassement le surcoût sera absorbé par la société.
- Le troisième cas de figure est le **contrat d'assistance technique**, l'entreprise fait appel à une SRC en tant que conseiller technique dans un domaine en particulier (mise en place d'outils de gestion, conseiller financier, organisation de la production). Le contrat stipulera la durée d'intervention et son coût, l'entreprise payera des honoraires.

³³ Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

³⁴ Source : Le guide des contrats publics de restauration collective (n°J4 - 05 du 31 mars 2005) WWW.minefi.gouv.fr

S'agissant des établissements de droit **public**, et d'un point de vue juridique, le terme « d'externalisation » (plus global) est préféré à celui de « concession » pour qualifier ce second mode de gestion. C'est qu'en effet, le terme de « concession » caractérise l'un des principaux contrats dits de délégation du service public de restauration collective. Le contrat est de droit public quand il est passé par une collectivité publique : c'est un **marché public** ou une **délégation de service public**.³⁵

Les marchés publics sont des contrats conclus à **titre onéreux** entre **une personne publique et un ou des opérateurs économiques privés** pour **répondre à ces besoins** (Travaux, fournitures, services).³⁶ Tous les services de restauration collective organisés par les collectivités publiques peuvent faire appel à un contrat des marchés publics. Il y a deux types de marchés publics de services restauration :

- Les marchés dits de **prestations de restauration collective**.
Une SRC se charge de la préparation des repas (sur place ou dans une cuisine centrale) leurs rémunérations est évalués en fonction du prix unitaire des repas.
- Les marchés de **livraison de repas**.
Une SRC se charge de la production des repas dans ces locaux et en assure la livraison aux collectivités publiques qui les rémunèrent en fonction du prix unitaire des repas.

Ces marchés publics sont assujettis à une procédure de mise en concurrence allégée avec une obligation de définir un cahier des charges et de publier un avis d'attribution que lorsque le marché dépasse 230 000 €. ³⁷ Il existe également **des marchés d'assistance technique** à la gestion.³⁸ La collectivité reste responsable de la totalité des missions afférentes au service de restauration. Le service demeure dirigé par un cadre « gérant » de la collectivité. La prestation est de nature intellectuelle et son prestataire sera rémunéré par des honoraires.

Les délégations de service public (DSP) sont des contrats par lesquels une personne morale de droit public confie **la gestion complète** d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne privée dont la **rémunération sera liée aux résultats de l'exploitation**.³⁹ Les deux principaux contrats de DSP sont :

³⁵ Source : LAFFORGUE, Laurence, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

³⁶ Source : article 1^{er} du code des marchés publics.

³⁷ Source : article 1^{er} du code des marchés publics.

³⁸ Source : Guide des contrats publics de restauration collective (n° J4-05 du 31 mars 2005) page 71.

³⁹ Source : article L.1411 du code général des collectivités territoriales.

- **La concession**, aux termes duquel la SRC qui est chargée du financement, de la réalisation des ouvrages, des équipements et de l'exploitation du service. La SRC est donc le maître d'ouvrage. Le concessionnaire est alors rémunéré directement par les tarifs payés par les usagers.
- **L'affermage**, aux termes duquel la SRC est en charge de l'exploitation du service de restauration dans des installations financées et réalisées par la collectivité. Elle n'a en charge que de la maintenance des installations. Sa rémunération ne s'évalue pas à l'intégralité des tarifs payés par les usagers, une part fixe forfaitaire des redevances (appelée délégation) est reversée à la collectivité en contrepartie des installations mis à disposition.

Les délégations de service public sont soumises à une obligation de publicité et de mise en concurrence préalable (inspirée de celle applicable aux marchés publics) qui favorise le recueil de plusieurs offres d'exploitation concurrentes par les candidats à leur attribution.

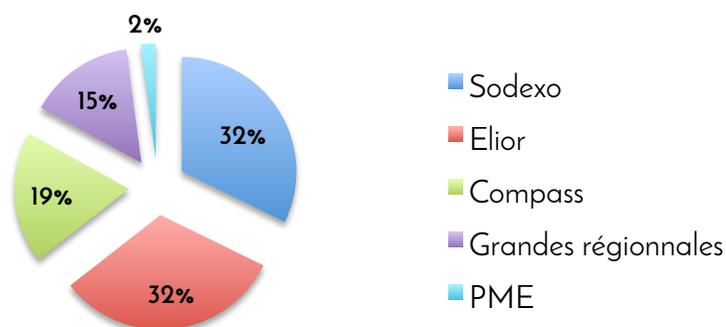
Seuls les services de restauration constitutifs d'une activité de service public déléguable peuvent donner lieu à une DSP. C'est ainsi que la restauration hospitalière ne peut faire appel à une DSP, ses fonctions étant liées de manière trop directe aux missions de soins des établissements publics de santé. Il est de même pour la restauration universitaire qui est un service public légalement réservé aux CROUS.

Dans le développement de mon mémoire j'emploierai le terme de concession au sens large et stipulerai son caractère public dans le cas d'un contrat de DSP.

On constate que la concession est peu présente dans les secteurs scolaires et médico-sociaux avec 37% et 40% respectivement. Par contre, la restauration d'entreprise est un secteur favorable à la concession avec de 67% d'externalisation. A ce constat s'ajoute une place peu présente des SRC dans le public tandis que les établissements privés font appel à eux à 71%. Le marché des SRC en France est dominé par trois leaders (Sodexo, Compass et Elixir) qui détiennent à eux seuls 83% des parts du marché (en CA) de la restauration collective concédée.⁴⁰. Ces trois groupes sont notamment cotés en bourse.

⁴⁰ Source : www.xerfi.com

Figure 8 : Le marché de la restauration collective concédée par chiffres d'affaires.⁴¹



Dans un objectif de conquête de marché les SRC augmentent leurs parts soit par la création de restaurant 20%, la prise de contrat à la concession 25% ou à l'autogestion 55%. On remarque que la concession ne cesse d'augmenter au fil des années au préjudice de l'autogestion en perte de vitesse. Je vais vous exposer maintenant les tendances à la concession dans les 3 secteurs de la restauration collective.

Le secteur Scolaire : 37% de concession.

Peu présent dans le secteur scolaire ce mode de gestion tant à être développé avec de plus en plus de petites structures comme les écoles primaires faisant appels à la sous-traitance avec 45% pour le privé et 40% dans le public. En ce qui concerne l'enseignement secondaire public (5%) et supérieur public (2%), un changement de mentalité commence à s'opérer mais l'externalisation n'y est pas encore très développée. Ceci n'est pas surprenant quand on sait que le milieu de l'enseignement français est majoritairement public (28% d'externalisation).

Le secteur médico-social : 40% de concession.

C'est un secteur à deux visages avec près de 60% pour le secteur médico-social privé qui commence à être saturé et un secteur public où l'externalisation n'est que très peu développée (15%). Ce dernier tant à l'externalisation dans l'avenir avec le milieu hospitalier public où l'externalisation ne dépasse les 3%. Ces faibles taux de concession peuvent s'expliquer par des contraintes drastiques dans le secteur public. Les cahiers des charges sont lourds à supporter pour les SRC notamment au niveau du cadre réglementaire d'hygiène, des quotas en personnel à respecter et un suivi diététique des repas. De plus les délais de paiement sont souvent durs à supporter pour des petites structures de SRC. Le secteur privé est quant à lui plus ouvert à la sous-traitance de la fonction restauration qui n'est pas son corps de métier.

⁴¹ Source : www.themavision.fr

Le secteur entreprise : 67% de concession.

Les entreprises publiques et privées n'ont pas de difficulté à faire appel aux SRC comme le prouvent les chiffres. Ce secteur est cependant de plus en plus saturé par la concession, les contrats sont repris d'une SRC à une autre.

3.2.2. Les avantages et inconvénients de la concession.⁴²

De nombreux avantages sont à évoquer quand l'on parle de concession. En croissance permanente ce mode de gestion permet aux établissements d'avoir un service restauration clef en main dit plus communément « facility management ». Les sociétés prennent en charge le service de restauration ainsi que les prestations annexes comme le nettoyage ou la maintenance. Ce type de service permet aux entreprises d'avoir un seul et même interlocuteur et de gérer plus facilement les charges financières. Outre la simplification de la gestion des différents services la concession enlève toute responsabilité à l'établissement en question en cas d'intoxication alimentaire par exemple. Etant pour la majorité de grands groupes leur force de propositions est la centralisation des achats permettant de proposer des coûts concurrentiels. Ces groupes de restauration collective ont de nombreux pôles formations, développements, innovation, ce qui leur permet de proposer de nouvelles offres et d'être dans « l'aire du temps ». Les inconvénients résident dans la dépendance de l'établissement à une société de restauration collective, il peut y avoir une perte de proximité entre le consommateur et le restaurant.

4. Le marché français de la restauration collective.⁴³

4.1. Les attentes du client (décisionnaire) en restauration collective.⁴⁴

Le client ne veut plus d'un restaurant seulement pour se nourrir, ces attentes ont fortement évoluées depuis quelques années. Lors d'un entretien exploratoire j'ai eu l'occasion de rencontrer une association d'un R.I.A (secteur restauration d'entreprise dans le public) qui était en plein appel d'offre pour concéder la gestion de son restaurant. J'ai pu me rendre compte que les attentes de celle-ci étaient bien plus complexes que la simple réponse à des besoins physiologiques. Lors de mon entretien j'ai pu me procurer le cahier des charges de cet appel d'offre regroupant l'ensemble des attentes du décisionnaire (**Voir annexe A page 87**). Nous pouvons constater que les attentes ne s'arrêtent plus à l'assiette, mais que bien d'autres critères sont à prendre en considération. Avec des attentes de restauration plus responsables : prise en compte de l'environnement, utilisation de produits issus de l'agriculture biologique équitable et de circuit court, approvisionnement chez des fournisseurs locaux tout en respectant la saisonnalité

⁴² Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

⁴³ Source : Entretiens exploratoires.

⁴⁴ Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

des produits. Les attentes du client varient selon le secteur et le statut de l'établissement. Pour le cas de l'utilisation de produit issus de l'agriculture biologique l'Etat demande un approvisionnement à la hauteur de 40% alors qu'aucune attente réglementaire n'est faite dans le privé. Le secteur médico-social en concession demande de plus en plus un service diversifié de la part des SRC, comprenant la restauration mais aussi la lingerie, le nettoyage des salles d'opérations...). La sécurité alimentaire est devenue primordiale depuis quelques années avec les crises alimentaires comme la vache folle en 1996 ou la grippe aviaire. Les plans de nutrition santé comme le PNNS 2 ou le GEMRCN font partie des attentes du milieu scolaire avec un travail de communication vis à vis des enfants. La gestion des déchets, des énergies et des fluides sont aussi des éléments à prendre en compte. Le bien être au travail du personnel et une politique dite « social » peuvent être des points important pour le décisionnaire. Ce sont ces différents éléments variables selon le contexte qui définissent les attentes du client.

4.2. Les offres proposées par les SRC.^{45 46 47}

Dans une démarche de conquête de marché les sociétés de restauration collective redoublent d'ingéniosité pour répondre au plus près aux attentes de ses clients. C'est au travers de mes lectures et suite à un entretien avec un responsable de secteur d'une SRC que je vais vous présenter les différents axes sur lesquels travaillent ces sociétés pour offrir une prestation adaptée aux attentes des clients. Face à une concurrence de plus en plus forte les sociétés cherchent à se diversifier dans leurs offres. La notion marketing se développe fortement avec des pôles de travail intégrés dans tous les groupes de restauration collective. L'image de marque de ces sociétés met en avant les valeurs du groupe et le plus souvent leur modernisation. La vision du consommateur vis à vis de la restauration collective reste trop souvent celle de la cantine. Face à la désertification des restaurants collectifs par les clients, une part de l'offre s'oriente vers une restauration rapide qui est de plus en plus en adéquation avec les comportements alimentaires actuels. La mise en avant de produits locaux issus d'une agriculture biologique et d'un approvisionnement en circuit court sont des axes sur lesquels se sont penchées les sociétés. Les SRC se dirigent vers la certification « Engagement de service restauration collective dans le secteur de la santé, des entreprises et du scolaire » délivré par l'AFNOR. Le portage de repas et les services à domicile deviennent courants chez les SRC comme l'intégration des titres de paiement (titres restaurants, titres cadeaux, chèques vacances..) réservés habituellement à la restauration commerciale. Les pôles cuissons minutes devant le client deviennent courants dans les restaurants d'entreprise qui tendent à se rapprocher des offres commerciales. Les groupes

⁴⁵ Source : fr.sodexo.com, www.elior.com, www.compass-group.fr

⁴⁶ Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

⁴⁷ Source : www.afnor.org

travaillent leur image en créant des partenariats avec des personnalités du milieu de la restauration comme Michel Saran pour Elios Toulouse. La participation à de grands événements comme le Tour de France ou Roland Garros peuvent aussi être un moyen de se montrer au grand public. La notion de nutrition est également un point sur lequel les SRC se sont penchées avec la formule « bien être » pour le secteur de l'entreprise chez Elios, en coopération avec le site internet www.mangerbouger.fr pour le groupe Compass par exemple. Les sociétés de restauration collective sont en perpétuel recherche de nouveautés et cherchent à être dans l'aire du temps en s'engageant dans des démarches de développement durable qui sont sans aucun doute les préoccupations de demain.

4.3. L'évolution du secteur de la restauration collective en France.^{48 49}

La restauration collective a fortement évolué depuis son apparition fin XIX^e siècle. Ceci est dû en partie aux innovations technologiques et industrielles qui ont marquées cette période. De nouveaux process et mode de fabrication font leur apparition avec les cuissons basse température, les cuissons de nuit et le sous vide. Le recours à la centralisation est de plus en plus courant, surtout pour les établissements autogérés en perte de vitesse face au marché de la concession qui évolue considérablement depuis quelques années. Le développement de l'industrie agro-alimentaire est un événement majeur qui remet en cause la restauration collective. Cette innovation industrielle est due à la découverte de l'appertisation par Nicolas Appert favorisant la conservation des aliments. La restauration collective semble belle et bien évoluer vers une restauration logistiquée avec le transfert d'une partie ou la totalité de la valeur ajoutée (production, savoir faire) vers l'industrie agro-alimentaire (IAA). Ce changement de mentalité s'observe dans le milieu hospitalier avec l'exemple du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Toulouse qui fait appel à la société Davigel pour l'élaboration des plats chauds. Le recours aux IAA permet de diversifier les activités de la restauration collective avec le « facilities management » et une augmentation des marges. L'innovation est le mot d'ordre en restauration collective avec l'apparition de nouveaux concepts de restauration comme Rotiss'or ou Mia pizza pour l'aéroport d'Orly à Paris. Les restaurants font place à l'informatisation, que ce soit pour le suivi de la traçabilité ou l'élaboration des menus comme pour le groupe Elios et son logiciel « vivement midi ». L'évolution constante des outils technologiques augmente la productivité modifiant ainsi l'organisation au travail.

⁴⁸ Source : MASSON, Yannick, *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

⁴⁹ Source : fr.sodexo.com, www.elior.com, www.compass-group.fr

Conclusion première partie : Problématisation.

Nous avons pu voir que le marché de la restauration collective en France est très hétérogène avec des typicités liées à chaque secteur d'activité. On se rend compte que suivant le statut (public ou privé), les établissements ont des variables budgétaires et réglementaires qui influent sur le fonctionnement de leurs restaurants. Le client a le choix d'autogérer ou de concéder l'offre de restauration dans son établissement. Cette notion de choix est très importante, nous avons remarqué que les modes de gestion étaient présent dans chacun des secteurs de la restauration collective quel qu'en soit son statut. Cependant j'ai pu mettre en avant dans cette première partie les différents taux d'autogestion et de concession en restauration collective. On constate que ceux-ci varient selon le contexte dans lequel évoluent les établissements. Au regard de ces variables il me semble difficile d'en conclure que l'un de ces deux modes de gestion est meilleurs que l'autre. Analyser ces différents modèles de fonctionnement sans prendre en compte le contexte dans lequel ils évoluent serait trop réducteur et ne permettrait d'avoir une réponse complète. C'est pour ces raisons que je me suis interrogé sur un certain nombre de points dans ma première partie:

- *Quelles sont les spécificités de chacun des secteurs d'activité de la restauration collective ?*
- *Quelles sont les spécificités des statuts public et privé en restauration collective ?*
- *Quelles différences y a t'il entre l'autogestion et la concession ?*
- *Est-ce que le pourcentage de concession et d'autogestion varie selon le secteur de restauration collective ?*
- *Est-ce que le pourcentage de concession et d'autogestion varie selon le caractère public ou privé de l'établissement ?*
- *Quelles sont les attentes des clients (décisionnaires) vis à vis de l'offre de restauration collective ?*
- *Quels arguments sont mis en avant par les sociétés de restauration collectives lors du démarchage de nouveau marché ?*
- *Quelles sont les tendances du marché et de ces deux modes de gestion ?*

De ce questionnement découle ma problématisation qui porte sur les choix d'autogérer ou de concéder la restauration suivant le secteur d'activité, le statut et le contexte dans lequel se trouvent le ou les décisionnaires (clients). J'ai donc choisi d'étudier les enjeux qu'il pouvait y avoir à autogérer ou concéder afin de comprendre le choix des décisionnaires lors de leurs prises de décision. Pour y parvenir je prendrai en compte leurs environnements qui semblent être un des éléments central dans la construction du choix. J'ai décidé de formuler ma problématique sous cette forme : **Quels sont les enjeux conduisant à autogérer ou concéder la fonction restauration collective ?**

Partie II. La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration

Introduction deuxième partie :

La seconde partie de mon mémoire aura pour objectif d'aborder ma problématique dans un cadre d'analyse bien défini que j'appellerai « cadre théorique ». J'apporterai des pistes de réponses à mon travail de recherche en formulant plusieurs hypothèses, celles-ci me permettront de répondre à ma problématique « **Quels sont les enjeux conduisant à autogérer ou concéder la fonction restauration collective ?** ». Pour y parvenir je définirai mon cadre théorique qui est la sociologie des organisations, cette approche me permettra de comprendre le choix des décisionnaires à autogérer ou concéder la fonction restauration collective. Dans cette analyse j'utiliserai l'approche compréhensive pour étudier ma problématique et adopterai la vision de l'individualisme méthodologique dans l'interprétation des données. C'est avec les concepts de la rationalité, de la domination et le recours aux outils de l'analyse stratégique que j'étudierai ce sujet. Ces outils me permettront de comprendre comment se construisent les choix à autogérer ou concéder ainsi que les enjeux qui découlent de cette décision. Pour compléter mon analyse je mettrai en pratique (étude de cas) ces outils afin de nourrir mes travaux et faire le lien avec ma première partie ce qui m'apportera des pistes de réponses à mes hypothèses.

Dans un premier temps je présenterai mon cadre théorique dans lequel je définirai ce qu'est l'approche compréhensive ainsi que le courant de l'individualisme méthodologique. Pour suivre j'aborderai le concept de rationalité à travers trois auteurs qui sont Vilfredo Pareto, Max Weber et Herbert Simon. Je mettrai en lien avec ce concept la notion de domination ainsi que l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg qui abordent notamment la notion de pouvoir, d'incertitude et de système d'action concret dans leur ouvrage. Ces notions m'aideront à analyser la construction du choix à autogérer ou concéder la fonction restauration collective. C'est ces différents outils qui me permettront de justifier mes hypothèses de recherches que je développerais par la suite.

1. Le cadrage théorique

Dans le travail de recherche que je vais entreprendre j'utiliserai la sociologie des organisations pour apporter des réponses à ma problématique. Cette discipline me permettra de décrire, comprendre et expliquer les logiques d'actions des individus dans les organisations. Pour débiter je vais définir ce qu'est la sociologie, selon Champagne (2002, p.15) « *La sociologie est donc une science qui a pour objet l'étude du fonctionnement des sociétés. Elle a pour domaine les faits « sociaux », c'est à dire tout ce qui touche à la vie de l'homme en société. Si elle s'intéresse à l'homme, c'est donc en tant qu'il est nécessairement un être socialisé.* ». Pour ce qui est de mon objet d'étude, il est consacré aux organisations. Kapp (2015, p.68) la définit comme « *Un groupe d'acteurs qui se coordonnent pour agir ensemble. Elle peut s'entendre comme la structure organisée qui résulte de la rencontre des acteurs (comme un résultat), mais aussi comme la manière dont ils s'organisent (tel un processus). Les entreprises, les syndicats, les associations sont des organisations.* ». Il est important de noter que dans ma démarche de recherche je considère les décisionnaires (établissements et associations) comme des organisations. Mon champ d'étude est quant à lui celui de la restauration collective comme le présente ma première partie.

1.1. L'individualisme méthodologique.

L'approche sociologique est dictée par deux courants d'interprétation qui sont le holisme qui considère que la société détermine les caractéristiques sociales des individus et l'individualisme qui à l'inverse considère que ce sont les individus qui influent sur la société. De ces deux grands courants j'ai décidé de me porter sur l'individualisme méthodologique qui me semble le plus approprié pour étudier mon sujet. En effet, ce courant consiste à expliquer un phénomène social comme « *la conséquence du comportement des individus appartenant au système social dans lequel le phénomène est observé* » Boudon et Bourricaud, (2011, p.305). Nous pouvons ainsi dire que l'individualisme méthodologique définit les phénomènes sociaux comme le résultat d'agrégation d'actions individuelles. Mon questionnement se portant sur le choix des organisations dans leurs modes de gestion, il me semble important de me pencher sur les logiques d'actions des différents acteurs. Je me suis donc tourné dans mes lectures vers les sociologues comme Weber qui est l'un des précurseurs de ce courant et Boudon. Ces deux sociologues ont quelques nuances sur leurs approches, Boudon étudie la « *logique sociale* », les choix sont fait par l'individu, la prise en compte de l'environnement dans lequel il évolue est néanmoins indispensable (la contextualisation). L'approche Wébérienne est quant à elle celle de la « *sociologie de l'action* » comme le dit Bernoux (2001, p.9) « *elle consiste à rechercher le sens que ceux qui agissent donnent à leur propre action* ». Il est utile de noter que la méthode de l'individualisme peut trouver ses limites comme l'évoque Boudon et Bourricaud (2011, p.309)

« Il est singulier que les méthodes individualistes soient parfois considérées comme valides exclusivement lorsqu'il s'agit d'analyser des sociétés « individualistes », capitalistes ou dominées par des phénomènes de « marché ». Elles sont applicables, comme l'a bien indiqué Weber, à l'analyse de toute société. ». Cette méthode s'avère applicable à mon champ de recherche qui est le marché de la restauration collective en France.

« Si je suis finalement devenu sociologue (comme l'indique mon arrêté de nomination) c'est essentiellement afin de mettre un point final à ces exercices à base de concepts collectifs dont le spectre rode toujours. En d'autres termes, la sociologie, elle aussi, ne peut procéder que des actions d'un, de quelques, ou de nombreux individus séparés. C'est pourquoi elle se doit d'adopter des méthodes strictement « individualiste » ».

Max Weber

1.2. L'approche compréhensive.

Issue du courant de l'individualisme méthodologique, c'est avec les travaux de Weber sur la sociologie de l'action que l'approche compréhensive a émergé. Dans l'ouvrage « Economie et société » Weber (1995, p.4) définit le sens qu'il donne à la sociologie :

« Nous appelons sociologie une science qui se propose de comprendre par interprétation l'action sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets. Nous entendons par « action » un comportement humain (peu importe qu'il s'agisse d'un acte extérieur ou intime, d'une omission ou d'une tolérance), quand et pour autant de l'agent ou les agents lui communiquent un sens subjectif. Et par action « sociale » l'action qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement »

L'objectif de weber (1995, p.28) dans cette approche est donc de « Comprendre par interprétation l'action sociale et par là expliquer causalement son déroulement et ses effets ». Les objectifs sont donc en d'autres mots d'expliquer le déroulement et les effets de l'action sociale par une approche individualiste. Si je devais la transposer à mon sujet de mémoire, l'objectif serait de comprendre pourquoi les établissements autogèrent ou concèdent (action sociale) la fonction restauration collective ainsi que la construction du choix et ses effets sur la société. J'entends par action sociale les comportements pour lesquels l'acteur(s) attribue un sens subjectif (dit visé) à son choix, déterminant ainsi le déroulement de l'action. Comme l'évoque Weber quand il précise qu'une action est dite sociale seulement s'il y a un rapport à autrui dans le sens subjectif attribué à sa décision. Sont exclus de ce terme toutes actions collectives relevant de simples réactions à une situation donnée, Weber (1995, p.20) « Le fait que des promeneurs ouvrent tous leurs parapluies quand il se met à pleuvoir. » ou même encore tout comportement influencé par l'imitation d'autrui. Agir comme les autres n'induit pas que l'individu soit en interaction sociale avec d'autres lors du choix de se comporter ainsi. La notion de relation avec autrui est donc

impérative selon Weber pour que l'action soit dite « sociale ». Le sens subjectif (sens visé) n'est quant à lui pas forcément synonyme de réciprocité, il peut y avoir là-dessous des tensions et des stratégies d'actions pour parvenir à ces objectifs. Les actions sociales sont dictées par des valeurs comme l'indique Kapp (2015, p.80) « *L'étude des valeurs est l'un des grands thèmes de la sociologie wébérienne. Elle permet de s'intéresser très concrètement à ce qui motive les individus à (inter)agir. Dans cette optique, l'explication de nos actions réside davantage dans notre perception des choses que dans l'influence qu'exerce notre environnement.* » La prise en considération de la perception des individus est donc impérative pour expliquer les actions sociales des acteurs. Ces actions sont en sociologie rattachées à la notion de rationalité, c'est à dire que les déterminants de l'action sociale peuvent être de plusieurs natures, ce que je démontrerai par la suite. Afin d'étayer mon analyse il est à noter que dans mon travail de recherche j'ai pu établir des « idéal types » pour lesquels j'ai présenté les grandes caractéristiques et singularités dans ma première partie. Ils sont au nombre de 6 :

Le secteur scolaire :

- Public
- Privé

Le secteur médico-social :

- Public
- Privé

Le secteur de l'entreprise :

- Public
- Privé

La notion d'idéal type est à mettre à l'actif de Weber, selon Kalberg (2010, p.87) il est utilisé « *En tant qu'instruments heuristiques, ces modèles facilitent l'appréhension et la compréhension par le chercheur d'une réalité amorphe et sans cesse fluctuante et contribuent à une claire conceptualisation du cas ou du processus particulier étudié.* ». Il me paraissait important de présenter leurs caractéristiques dans ma première partie « conceptualisation » afin de comprendre au mieux le choix à autogérer ou concéder (les actions sociales) ainsi que les déterminants (rationalité) qui motivent le choix des individus.

2. La notion de rationalité.

2.1. Définitions de la rationalité.

La notion de rationalité est utilisée en sociologie pour rendre compte des motivations des individus à agir (actions sociales). Nous pouvons en distinguer 3 formes : **Praxéologique**, **Cognitive** et **Axiologique**. La première est présente en sociologie ainsi que dans les sciences économiques qui la définissent comme le dit Pareto dans le traité de sociologie générale (1965, p.66) :

« Une action est dite rationnelle lorsqu'elle est objectivement bien adaptée au but poursuivi par le sujet. » La rationalité signifie dans ce cas l'adaptation des moyens pour parvenir à ces fins. Il y a une notion d'utilité qui sera calculée en termes de moyens (coûts/avantages). Dans le cas où les actions qu'entreprend l'individu sont en contradiction avec les fins attendues l'acteur sera perçu comme irrationnel. Cette définition de la rationalité est cependant incomplète aux regards des travaux que divers sociologues ont pu entreprendre. Dans une définition comme celle-ci où c'est l'adaptation des moyens aux fins qui prime, une problématique est à souligner. Comme le présentent Boudon et Bourricaud (2011, p.480) :

« S'il existe un ensemble fini de moyens pour parvenir à une fin, si ces moyens peuvent être totalement ordonnés par rapport à un critère (ce critère pouvant être par exemple le coût, la pénibilité, l'accessibilité de chaque moyen), l'action rationnelle est celle qui utilise le moyen le meilleur par rapport à ce critère. Mais ces conditions (ordre total par rapport à ce critère unique d'un ensemble fini de moyens) peuvent ne pas être toutes (et souvent ne sont pas) réunies. Si elles le sont objectivement, elles peuvent ne pas l'être dans la conscience de l'acteur, qui peut avoir par exemple ne pas avoir connaissance de l'existence de tel ou tel moyen. »

De nombreuses théories ont mis en avant l'importance de prendre en compte dans l'étude de la rationalité la notion d'incertitude dans le cas d'une décision solitaire. Comme le présente **la théorie des jeux** où la prise en compte des variables externes fluctue selon la situation d'incertitude et les caractéristiques sociales du décideur (ces ressources). À celle-ci s'ajoute que dans une situation d'interaction, si les préférences des acteurs coïncident, la question de rationalité ne se pose pas. Mais il peut arriver que les acteurs ne soient pas d'accord dans cette situation il y aura alors compromis ou convergence. De plus on constate dans le dictionnaire critique de la sociologie de Boudon et Bourricaud (2011, p. 481) « *Qu'il existe aussi des situations d'interaction dont la structure est telle que, même si on suppose le sujet conscient et informé des paramètres de cette structure, il lui est difficile de déterminer la « solution rationnelle », c'est à dire de choisir le comportement conduisant au résultat de son point de vue le plus favorable.* ». **La théorie sociologique** confirme l'analyse de la théorie des jeux qui constate que les situations d'interaction créent des discordances entre les objectifs recherchés et les résultats obtenus. **La théorie politique** démontre quant à elle que les conséquences des décisions notamment politiques ont toujours une part d'imprévue. Ces différentes théories montrent en quoi il est difficile de proposer une définition générale de la rationalité. Les caractéristiques de(s) décisionnaires et la situation dans laquelle il(s) évolue sont donc à prendre en compte dans l'analyse de leurs actions sociales. Je compléterai la présentation du concept de rationalité praxéologique dans le point (2.2) à travers les différents travaux de Pareto, Simon et Weber.

La rationalité cognitive est quelque peu différente de celle présentée précédemment. La question de rationalité se pose fréquemment quand on l'évoque sous la forme cognitive. Boudon (2007, p.1 chapitre « la sociologie cognitive ») définit la sociologie cognitive comme :

« Expliquer une action ou une croyance collective, c'est retrouver les raisons des individus idéal-typiques qui composent le groupe. Beaucoup des analyses convaincantes de la sociologie reposent sur le modèle cognitif ainsi conçu. Il a la propriété d'éviter les explications faisant appel aux forces irrationnelles conjecturales d'origine biologique, socioculturelle ou psychologique qu'évoquent d'autres programmes de recherche. Il permet aussi de surmonter les difficultés des programmes qui réduisent la rationalité à sa dimension instrumentale. Il prêche en outre à la rationalité une dimension cognitive et conçoit la rationalité axiologique comme une déclinaison de la rationalité cognitive. » Boudon (2013, p.13) « Le terme de rationalité cognitive qualifie le processus par lequel l'individu acquiert une connaissance de son environnement qui lui permet d'évaluer les possibilités qui ont différentes conséquences pour que son action se réalise. »

J'aborderai par la suite les différentes rationalités que l'on peut rencontrer dans le domaine cognitif par le regard de Pareto et Weber.

Boudon conçoit la rationalité axiologique comme une déclinaison de la rationalité cognitive, pour ma part je la dissocierais afin d'en exposer plus facilement les fondements. Oulhabib Lucien (2011, p.4) définit le terme axiologie ainsi : *« Une raison axiologique, à savoir la signification d'une telle conjonction entre certitude et utilité, ce qui implique de tenir compte d'autrui, autrement dit de se demander comment le résultat atteint va être reçu »*

Pour terminer, il me serait difficile de donner une définition générale de la rationalité, cependant en m'inspirant du dictionnaire critique de la sociologie de Boudon et Bourricaud je me permet de conclure sur cette citation qui évoque la pluralité des formes de rationalité (2011, p.487) :

« Les unes et les autres correspondent simplement à des contextes différents, mais ont une signification et une fonction communes : fournir des points d'appui à partir desquels objectifs et modalités de l'action puissent être légitimés aux yeux de l'acteur. Rationalité praxéologique et rationalité cognitive sont ainsi deux dimensions intimement liées d'un même phénomène. »

2.2. Les différents travaux sur la rationalité.

2.2.1. Les travaux de Vilfredo Pareto.

J'aborderai les travaux de Pareto en me rapportant à son ouvrage « Traité de sociologie générale » où il étudie les actions des individus. Dans son œuvre il fait la distinction entre deux types d'actions. Les actions dites logiques comme il le précise dans son traité (1965, p.66) où il exprime *« Il y a des actions qui sont des moyens appropriés au but et qui s'unissent logiquement à ce but »* à cela Pareto ajoute *« nous appellerons actions logiques les opérations qui sont*

logiquement unies à leur but, non seulement par rapport au sujet qui accomplit ces opérations mais encore pour ceux qui ont des connaissances plus étendues ». Il associe à ce type d'action l'exemple des marins grecs qui rament pour faire avancer leur trirème. L'action de ramer est le moyen logique pour parvenir à l'objectif qui est de faire avancer leur trirème. Le moyen est objectivement bon et le rameur le perçoit ainsi car il l'emploie. Nous pouvons traduire le terme d'action logique plus communément comme une action rationnelle. Dans sa définition d'action logique Pareto assimile rationalité « action logiques » à rationalité instrumentale dite aussi rationalité praxéologique.

Dans sa distinction des deux types d'actions il définit les actions se retournant vers la rationalité cognitive comme des actions non logiques. Comme l'indique Boudon et Bourricaud (2012, p.441) Les actions non logiques (ANL) se distinguent en quatre genres :

- **Les ANL du premier genre** : Elles n'ont pas de finalité que ce soit objectivement et subjectivement. Exemple : Ne pas mettre les coudes sur la table. L'individu ne perçoit pas la justification de l'interdiction qui n'a pas de conséquence observable.
- **Les ANL du deuxième genre** : Il n'y a pas d'effet ou finalité objective alors que l'acteur en perçoit une. Exemple : La consultation des oracles avant la bataille. Ce rituel est rejeté objectivement mais perçu comme nécessaire par le sujet.
- **Les ANL du troisième genre** : Leurs effets sont objectivement approuvés mais ne sont pas volontairement voulus par l'individu. Exemple : Les actes réflexes.
- **Les ANL du quatrième genre** : Elles ont des effets objectifs mais ce ne sont pas ceux consciemment attendus. Exemple : La baisse des prix d'un magasin pour augmenter sa clientèle, face à cette action les autres magasins baissent leurs prix ce qui a pour effet de ne pas augmenter la clientèle, mais de subventionner les clients. La baisse des prix est favorable aux consommateurs (effet objectif) mais ne fait pas augmenter la clientèle du magasin. Ce n'était pas l'effet recherché.

De ces 4 ANL les 3ème et 4ème genres sont de deux espèces avec en x l'acceptation de l'objectif si l'individu le connaissait et en y l'inacceptation de l'objectif si l'individu le connaissait. Avec l'exemple pour 3x du battement des paupières pour éliminer les poussières de la surface de l'oeil et en 3y avec l'engourdissement produit par la peur. Ce sont les actions non logiques des types 2 et 4 qui sont les plus souvent étudiées en sociologie.

Dans l'analyse des ANL avec l'exemple des croyances et mythes, Boudon (2013, p.4) : « il n'y a pas de lien logique entre les moyens et les objectifs du point de vue de la rationalité

instrumentale. ». Selon Pareto les actions non logiques n'ont pas de lien logique entre moyen et objectif, il est donc nécessaire d'étudier les causes des croyances en amont des ANL afin de les expliquer. Il nommera ces causes des « sentiments » qui ne sont pas observables mais dont Pareto et Boudon (2013, p.4) pensent qu'il est : « *indispensable de postuler l'existence à partir du moment où l'on constate que le sujet social croit à des relations causales dépourvues de fondement objectif.* ». Ces « sentiments » seront traduits de « résidus » dans la suite de ces travaux afin de bien les différencier des sentiments observables comme la colère par exemple. L'application de ces résidus permet de théoriser son analyse et de comprendre pourquoi le sujet croit à des relations logiques entre le moyen qu'il emploie et son objectif qui du point de vue de la rationalité instrumentale est dépourvue de lien logique.

Dans son développement Pareto ajoute aux résidus la notion de dérivation, Boudon (2013, p.27) : celle-ci « *implique que les raisons prétendument fallacieuses que l'acteur social se donne, selon Pareto, pour justifier (au sens dubitatif) ses propres croyances à ses yeux et aux yeux des autres ne sont pas arbitraires.* ». Il explique que les résidus que se donnent les individus (les croyances par exemple) sont rendus comme logique à leurs yeux grâce au phénomène de dérivation. Elles sont en nombre indéfini mais permettent de se convaincre soi-même ou de convaincre autrui du bien fondé d'un sentiments (résidus), tiré de Boudon et Bourricaud (2012, p.446). Voici un exemple de dérivation présenté dans le dictionnaire critique de la sociologie (2012, p.446) :

« Des notions comme celle de « conception moderne de l'Etat », de « vraie liberté » permettent la construction d'enthymèmes du type : A est contraire à la « vraie liberté » ou à la « conception moderne de l'Etat », (or « la vraie liberté » est désirable et « la conception moderne de l'Etat » bonne, donc A n'est pas recommandable). Mais le caractère non recommandable de A dérive non de la validité du raisonnement, mais du fait que le locuteur a le sentiment que A est indésirable. »

Pour conclure sur les travaux de Pareto, il distingue bel est bien deux types d'actions :

- Les actions logiques que l'on traduit aujourd'hui de rationalité instrumentale
- Les actions non logiques qui s'apparent à la rationalité cognitive et axiologique.

Boudon fait apparaître des discordances dans la revue européenne des sciences sociales du 30 décembre 2013, « Les actions « logiques » et « non-logiques » selon Pareto. » où il explique que :

« À partir du moment où la validité d'une relation entre moyen et fin ne peut être appréciée que si l'on dispose de certaines connaissances, on ne peut déclarer une action logique ou non-logique dans l'absolu, mais seulement relativement aux connaissances dont dispose l'acteur. En effet, si une proposition de type « M est un moyen adéquat pour atteindre l'objectif

O » peut dans certains cas être facilement établie, elle peut aussi supposer une accumulation préalable de connaissances. Ces connaissances peuvent être disponibles en t+k mais non en t, de sorte que le jugement « M est un moyen adéquat pour atteindre l'objectif O » pourra être perçu comme vrai en t et comme faux en t+k et réciproquement. Les connaissances en question peuvent être disponibles dans tel contexte social C, mais non dans le contexte C'. En conséquence, le jugement « M est un moyen adéquat pour atteindre l'objectif O » peut passer pour vrai en C et faux en C' et réciproquement. Pareto est conscient de cette difficulté. »

L'interprétation de la rationalité cognitive doit être selon Boudon « situé » car elle dépend des connaissances propres à chacun. Exemple Boudon (2013, p.13) : « *Le fait de traiter les croyances du faiseur de pluie comme non irrationnelles n'implique pas que ses croyances soient aussi valides que celles de l'observateur. »*

2.2.2. Les travaux de Herbert Alexander Simon.

Dans ces travaux sur la rationalité Simon a une approche très économique. Il n'y voit que la rationalité économique (praxéologique) qui s'apparente à la rationalité instrumentale dont la définition est l'adaptation des moyens pour parvenir à ces fins. Il faut souligner que dans l'approche de rationalité économique la dimension de maximisation est au cœur du débat. Les recherches de Simon se sont portées sur l'hypothèse que les agents veulent maximiser leurs fins mais avec des capacités cognitives plus ou moins limitées. De cette hypothèse la rationalité instrumentale se décline en 3 versions : **Parfaite**, **substantive** et **limitée**.

La rationalité parfaite :

C'est une version forte de la rationalité instrumentale où pour le cas de l'économie elle s'inscrit dans un modèle de concurrence pure et parfaite. Il y a une optimisation de la rationalité qui est perçue comme parfaite avec des acteurs génériques considérés comme des êtres omniscients et calculateurs. L'environnement dans lequel ils évoluent est atemporel et définit. Il est à constater que ce modèle de rationalité n'est pas applicable, il sert d'unité de mesure pour évaluer l'efficacité de la rationalité instrumentale. Lassarre (1995) : « *Le fait de pouvoir déterminer sans faille la situation optimale implique des hypothèses fortes quant à la rationalité de l'agent, conçu comme universel, égoïste, solitaire, guidé par sa seule raison, parfaitement informé, et évoluant dans un monde atemporel.* ». Celle-ci repose sur 4 concepts clefs :

- Un acteur omniscient.
- Disposant de capacités cognitives illimitées.
- Calculateur dans sa prise de décision.
- Egoïste dans ces choix.

La rationalité substantive :

Simon a beaucoup plus travaillé sur ce concept, dans son ouvrage « The Sciences of the Artificial » (1996) il présente la rationalité substantive comme une rationalité instrumentale plus souple que celle évoquée ci-dessus. La notion d'omniscience n'est plus au cœur du concept. L'individu reste quant à lui un être intéressé, calculateur et aux capacités cognitives illimitées. Son environnement est risqué, l'information peut être difficile à percevoir. L'acteur se retrouve dans une situation d'incertitude probabilisable, ceci est dû à son caractère d'agent non omniscient. Ne possédant pas la totalité des connaissances, il se retrouve dans un environnement partiellement inconnu où la notion d'incertitude prend tout son sens. Ses informations étant restreintes il fait recours à des croyances qui influent sur son comportement lors du processus de décision où il intègre la notion de probabilité dans son choix. L'acteur cherche toujours la maximisation en mobilisant ces capacités cognitives malgré une information qui n'est pas complète. On constate que dans ce type de rationalité l'individu reste héroïque est infaillible dans ces choix, l'incertitude s'impose à lui mais n'influe pas sur sa décision. De ce constat Simon a porté ces travaux sur une troisième forme de rationalité instrumentale.

La rationalité limitée :

Elle est considérée comme une rationalité instrumentale « souple ». Comme il est évoqué par Buttard et Gadreau (2008, p.10) :

« H.A. Simon critique la rationalité substantive et propose en conséquence une hypothèse de rationalité limitée, concept qui a depuis été largement repris et modifié. Nous en retiendrons deux interprétations bien distinctes. La première reprend l'hypothèse de capacités cognitives limitées des individus mais respecte celle d'incertitude probabilisable, dans l'optique du paradigme standard élargi. La seconde est sans doute plus fidèle aux indications de Simon. Elle définit la rationalité comme largement restreinte, du fait de capacités cognitives limitées des agents mais également d'un univers radicalement incertain. »

En parallèle à la rationalité instrumentale parfaite la notion de limitée se distingue avec des caractéristiques quelque peu différentes :

- L'agent n'est plus héroïque : Il peut se tromper.

- Complexification du processus de décision.
- Capacité cognitive variable d'un individu à un autre.
- L'acteur reste un être égoïste (intérêt propre).

Dans cette vision de la rationalité Simon (1996) parle de rationalité procédurale. Ce n'est plus la finalité qui est mesurée mais l'efficacité de la procédure qui amène à l'objectif. Selon Bejean, Midy et Peyron (1999, p.15) :

« La rationalité procédurale n'est pas une extension de la rationalité limitée, ni une forme plus noble de cette rationalité où l'individu revendiquant les limites de son exercice cognitif disposerait de ruses pour les dépasser. La rationalité procédurale n'interroge plus l'adéquation des moyens à des fins prédéterminées, mais s'attache à la rationalité effective dans l'utilisation de la pensée et de l'action. »

Dans le cas de rationalité limitée il emploie le terme de « solution satisfaisante ». L'individu ayant des informations et capacités cognitives limitées son choix s'arrêtera à une solution dite satisfaisante et non plus parfaite dans un but de maximisation.

Le domaine de l'économie aborde une autre forme de rationalité que l'on appelle communément « interprétative », celle-ci à contrario de la rationalité instrumentale ne relève pas d'une démarche d'individualisme méthodologique. Elle ne part donc pas des comportements propres à chaque individu pour expliquer des faits sociaux.

Il me semblait important de développer l'approche de la rationalité selon Herbert Simon dans mon mémoire. Ces travaux nuancent l'approche de la rationalité praxéologique dite instrumentale. La prise en compte des différents degrés (parfaite, substantive et limitée) permet d'aborder plus facilement ce concept pour lequel la prise en compte de l'environnement et des capacités cognitives de chaque individu semble incontournable. Je présente **(En annexe B page 121)** un tableau comparatif de Bernoux (2009, p.434) de la rationalité instrumentale au sens large c'est à dire « parfaite » et la rationalité limitée qu'aborde Simon.

2.2.3. Les travaux de Max Weber.

Considérée comme déterminant de l'action sociale la rationalité est un des éléments central de ces recherches. Boudon et Bourricaud (2012, p681) : « *L'insistance de Weber à parler « d'action », de « sens subjectif », l'amène à qualifier sa sociologie non seulement d'individualiste, mais aussi de « rationaliste ».* ». Weber définit les individus comme des êtres capables de combiner des moyens et des fins ainsi que d'analyser les possibilités qui se présentent à eux. De ce

fait l'individu est considéré comme rationnel. Dans ces propos Weber est conscient que les capacités cognitives sont propres à chacun et que les ressources sont limitées, ce qui rejoint les travaux de H. Simon quand il évoque la rationalité limitée. De plus malgré son attachement au courant individualiste méthodologique, il est conscient que la somme des actions individuelles ne satisfait pas toujours les attentes de la rationalité collective. La vision rationaliste qu'emploie Weber consiste selon Boudon et Bourricaud (2012, p.681) à « *Simplement supposer que le sens de nos actions se détermine par rapport à nos intentions et par rapport à nos attentes, concernant les intentions et les attentes des autres.* » Il y a là-dedans une notion très importante que Weber a su mettre en évidence, l'interaction des individus lors de leurs choix, il n'y a pas de décision solitaire au sens propre du terme. Weber (1995) : « *Le sens visé se rapporte au comportement d'autrui par rapport auquel s'oriente son déroulement.* », de cette citation nous pouvons conclure que l'action sociale doit être étudiée par le sens que l'acteur lui porte. Mais aussi que ce sens ne peut se rattacher qu'à l'action individuelle et doit prendre en compte le comportement des individus avec lesquelles il évolue.

Maintenant que j'ai exposé la vision au sens large de la rationalité webernienne je vais développer les différentes formes de « rationalité » que Weber a pu distinguer. Nous pouvons entrevoir dans ces travaux 4 types de déterminations de l'action sociale, je n'emploie pas le terme de rationalité pour le moment car weber fait une différenciation entre ces quatre déterminants

Celui de premier type est qualifié par Weber **d'actions rationnelles en finalité**, ce terme est plus communément abordé sous le nom de rationalité instrumentale (rationalité praxéologique). Cette notion est sujette à de plus ou moins nombreuses définitions, pour ma part j'ai décidé de reprendre celle de Colliot-Thélène dans son ouvrage « La sociologie de Max Weber », (2006, p.62) : « *La poursuite des agents (individus ou groupes d'individus) de fins réfléchies, en fonction des attentes qui sont les leurs relativement aux fins, mais aussi les fins elle mêmes confrontées avec d'autres fins possibles et évaluées, en même temps que les moyens, en fonction des conséquences anticipables qui résulteraient de leur réalisation.* ». Cette définition entend par rationalité en finalité : une action qui serait dirigée (déterminée) par son objectif final (finalité) en fonction des attentes de finalité propre aux individu(s). Ces fins sont elles-mêmes évaluées comme les moyens permettant leur réalisation en fonction de leur efficence et des conséquences sur leurs environnements. La traduction de Weber semble aller plus loin que la définition commune de ce terme qui se résume la plupart du temps à l'adaptation des moyens pour parvenir à ces fins.

Le second type est appelé par Weber **actions rationnelles en valeur**, cette notion peut aussi être employée sous le nom de rationalité axiologique. Colliot-Thélène (2006, p.62) l'a défini comme

La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration.

« une action réfléchie ordonnée à des valeurs ou des impératifs (éthiques et religieux, notamment) envers lesquels l'individu se sent engagé. ». Weber expose dans « économie et société », (1995, p.23) le fait que les objectifs ou les moyens employés peuvent être jugés irrationnels, « reste toujours affecté d'une irrationalité, et cela d'autant plus que l'on donne une signification plus absolue à la valeur d'après laquelle on oriente l'activité. ». Le moyen employé peut être très rationnel alors que la finalité ne l'est pas. Colliot-Thélène (2006, p.62) explique que les individus sont indifférents à l'égard « des conditions concrètes dans lesquelles leur action s'accomplit et le refus de prendre en considération les effets pervers qui peuvent en résulter. ». Contrairement à la rationalité en finalité il n'y a pas de prise en compte de la conséquence. L'individu n'a pas d'intention à calculer l'efficacité de sa finalité.

Les troisième et quatrième ne sont pas considérées selon Weber comme des actions sociales « rationnelles », elles peuvent être assimilées aux rationalités du groupe cognitif. Pour le cas de la troisième dite « **Affective** » nous y retrouvons les actions relatives aux domaines de l'affect et des émotions. Elles ne sont pas jugées rationnelles selon Weber car le choix des moyens employés ainsi que la finalité retenue ne sont pas conscients contrairement aux deux précédentes. Comme le présente Colliot-Thélène (2006, p.64) quand elle évoque les propos de Weber : « Les comportements inspirés par l'affectivité et l'émotion se situent selon Weber à la limite, voir en deçà de l'action au sens défini par la sociologie compréhensive, c'est à dire d'un comportement dont le cours est déterminé par le sens subjectif que lui prête l'agent. » Le quatrième type d'action sociale que Weber appelle « **Traditionnel** » résulte du même constat avec pour caractéristique une imitation réactive ou habituelle d'action. Cette dernière n'est que peu développée par Weber qui ne la considère pas comme « Une action orientée par son sens » Weber (1995, p.22).

Ainsi Weber en étudiant les déterminants des actions sociales a mis en évidence la pluralité des formes d'action (plus ou moins rationnel) auquel peuvent faire recours les individus dans leurs comportements. Afin de compléter mes recherches je vais maintenant vous présenter l'analyse stratégique qui me semble être un des autres éléments déterminant à la compréhension du choix des établissements à autogérer ou concéder la fonction restauration collective.

3. L'analyse stratégique.

Issue de l'ouvrage « l'acteur et le système » de Crozier et Friedberg ce concept appelé « théorie de l'analyse stratégique » repose sur une sociologie de l'action. Cette notion n'est pas récente comme nous avons pu le voir avec le courant de l'individualisme qui comprend la « Sociologie de l'action » de Weber ou encore la « Logique sociale » de Boudon qui chacun mettent au cœur de leur travaux le concept d'action. Crozier et Friedberg vont donc porter leurs travaux sur la théorie de l'action avec l'analyse stratégique. Cette analyse est à mettre en comparaison avec l'analyse systémique :

- L'analyse stratégique part de l'acteur pour comprendre le système. On analyse ce que peut faire et fait l'acteur, ceci permet de comprendre le système.
- L'analyse systémique part du système pour comprendre l'acteur : On analyse les causes et les effets du système qui s'imposent à l'acteur pour comprendre son action.

C'est au travers ces deux analyses que les auteurs ont nourri leur raisonnement, Crozier et Friedberg, (1977, p.11) : « *L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer.* ».

Crozier et Friedberg partent du postulat que les acteurs vivent dans un monde d'interaction où ils se coordonnent pour agir et créer des règles au sein de leurs systèmes pour coopérer. Comme le décrit Bernoux (2009, p.155) :

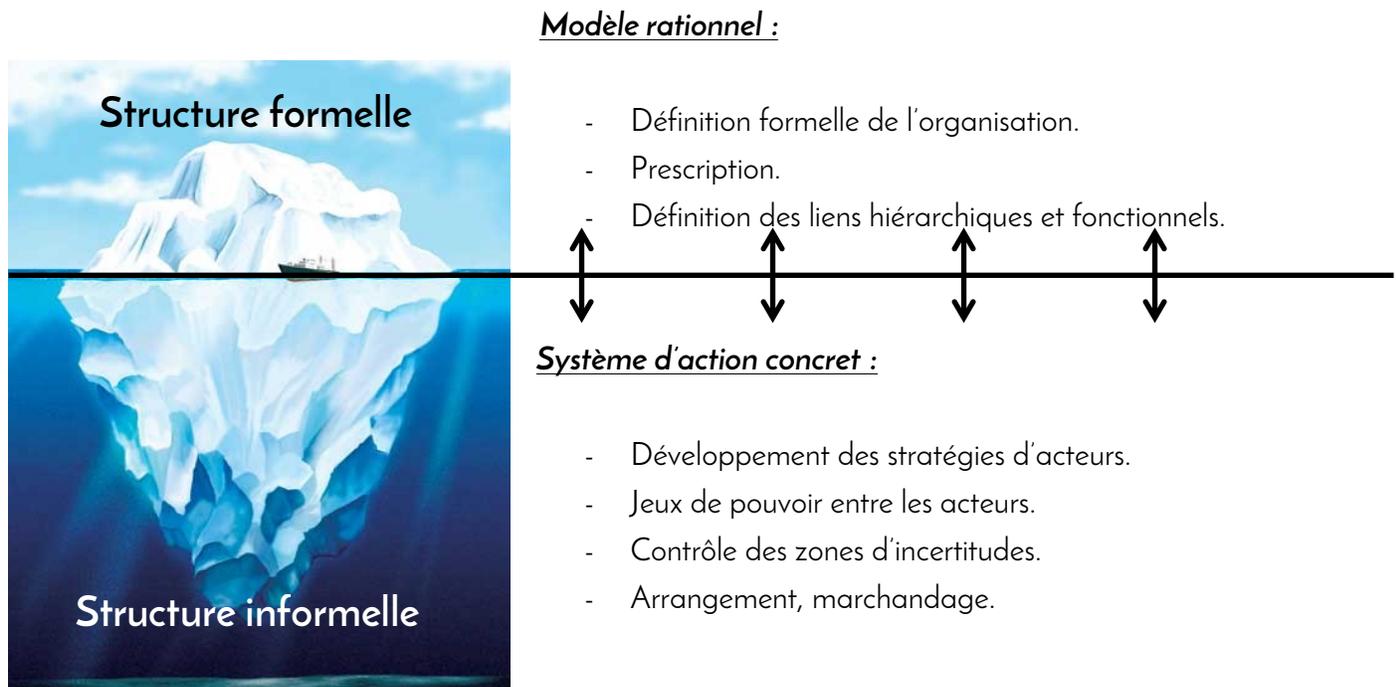
« Dans la perspective de Crozier et Friedberg, l'accent est mis sur le fait que l'acteur est celui dont le comportement contribue à structurer un champ, c'est à dire à construire les régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée, ils sont autonomes et entrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux. »

Dans la vision de Crozier et Friedberg c'est l'agrégation des actions (sociales) individuelles qui constitue les règles. Les individus sont pourvus d'un bagage cognitif limité et propre à chacun (rationalité limitée) de plus ils évoluent dans un environnement (système) incertain où ils entrent en interaction. L'objectif de cette analyse est donc de comprendre comment les acteurs aux rationalités limitées se comportent-ils en situation d'interaction dans un contexte incertain. C'est avec les notions de Système d'action concret, de zone d'incertitude et de pouvoir que les auteurs expliquent leurs propos.

La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration.

Avant de présenter ces trois concepts il est important de les situer dans l'organisation, les auteurs font ainsi une distinction entre la structure formelle et informelle. Celle-ci est souvent représentée par un iceberg avec la partie émergée (formel) et la partie immergée (informel).

Figure 9 : Structure formelle et informelle dans l'organisation.⁵⁰



Le schéma peut être s'interprété de deux manières :

- La vie de l'organisation s'établit dans l'informel.
- Le formel est une réponse aux états de tension de l'informel.

3.1. Système d'action concret.

Pour comprendre ce qu'est le système d'action concret il est important de reprendre la définition du terme organisation qui est le socle de la démarche. Bernoux parle de « *construit humain ou d'un ensemble humain structuré* » (2009, p.156). Dans ce construit humain évoluent des acteurs qui adoptent des stratégies propres à chacun, qui les structurent dans un ensemble de relations (interactions) régulières soumises à des contraintes variables de l'environnement lui-même en mouvement permanent. Ces objectifs (fins) évoluent en fonction de ces variables (interaction et environnement) et des stratégies qu'adoptent les individus. Crozier et Friedberg expliquent qu'il y a un besoin d'ajustement permanent qui est fait par les acteurs (et non l'organisation) lors de leurs interactions. Ils sont dans un travail perpétuel de reconstruction afin

⁵⁰ Source : LAPORTE, Cyrille, *Cours Sociologie des organisations*. 2016 2015.

d'ajuster l'environnement (organisation) qui est en mouvement. Bernoux appui ces propos en expliquant (2009, p.156) que « *l'organisation ne réagit pas comme un corps humain : il n'y a jamais d'ajustement « naturel ». Ceux-ci sont construits.* » De ce prémisses nous pouvons aborder la notion de système d'action concret qui est l'ensemble de ce construit en ajustement permanent.

« *Un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux.* »

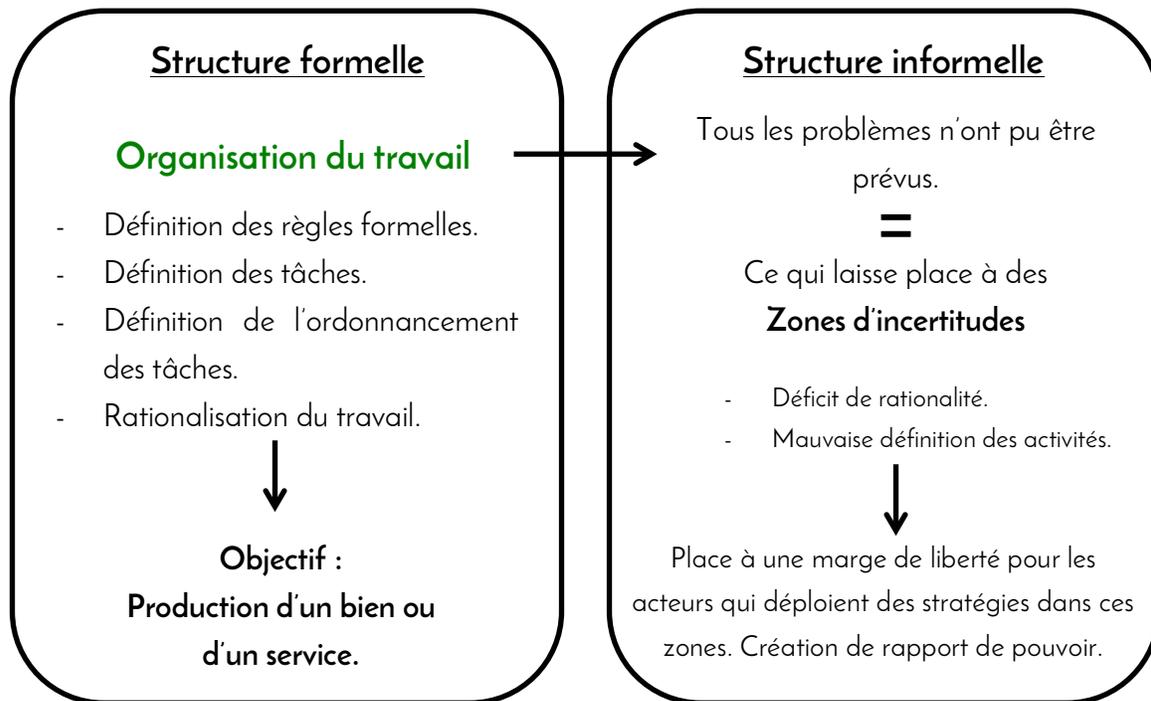
« L'acteur et le système » de Crozier et Friedberg (1977, p.246)

C'est ainsi qu'est défini le système d'action concret dans l'ouvrage l'acteur et le système. Si je devais le résumer avec mes mots, ce sont des acteurs qui créent des règles afin de structurer l'organisation sur des bases d'arrangements réciproques. Celle-ci permet de coordonner les stratégies opposées des acteurs en relation. L'organisation est soumise à de nombreux mouvements internes ou externes (exemple du licenciement), la structure de l'organisation est alors modifiée (modification des règles du jeu) ce qui engendre une reconstruction. De ce fait social, l'organisation ne se restructure pas naturellement ce sont les acteurs qui créent de nouvelles règles dites informelles afin de recréer un lien de coopération. C'est un mécanisme d'autorégulation où les stratégies plus ou moins rationnelles des acteurs se trouvent intégrées.

3.2. Les zones d'incertitudes.

Le concept des zones d'incertitudes découle de la structure formelle de l'organisation. Crozier et Friedberg expliquent que les organisations ne peuvent anticiper tous les problèmes liés à leur fonctionnement. Ce sont ces limites qui laissent place à des zones d'incertitudes. Celles-ci sont dues à un manque de rationalité dans l'organisation comme l'absence ou l'imprécision des règles. Ces zones d'incertitudes laissent une marge de manœuvre aux acteurs, laissant place à des rapports de pouvoir définis en fonction des stratégies de chacun. Les organisations fixent des règles afin de limiter les zones d'incertitudes, celles-ci permettent de restreindre la liberté des subordonnés. Mais il faut faire attention à leur emploi car on constate malgré la diminution des zones d'incertitudes que leurs applications en créent de nouvelles. Exemple de la fiche de poste, l'acteur (subordonné) peut utiliser cette règle à son avantage en ne faisant que ce qui est écrit dans la fiche de poste. L'application de règles fait donc apparaître des zones d'incertitudes auxquelles peuvent avoir recours les acteurs afin d'exercer un rapport de pouvoir vers autrui pour parvenir à leurs fins en fonction de leur stratégie propre. Ce concept pourrait se résumer par ce schéma.

Figure 10 : Schéma des zones d'incertitudes.⁵¹



On peut considérer ainsi que les zones d'incertitudes sont des marges de manœuvre pour les acteurs qui exercent en leur sein des relations de pouvoir. Les notions de zones d'incertitudes et de pouvoir sont ainsi intimement liées comme le présente Bernoux (2009, p. 172) :

« La ressource de pouvoir est donc cette marge de liberté des individus ou des groupes les uns vis à vis des autres. Concrètement, elle réside dans la possibilité qu'à l'individu de refuser ou de négocier ce que l'autre lui demande, ou de chercher à obtenir quelque chose de lui, ou encore de lui faire payer cher cette demande. Or cette possibilité existe dans la mesure où l'un a réussi à se préserver une zone que l'autre ne maîtrise pas et où le premier peut rendre son comportement imprévisible. »

3.3. La notion de pouvoir.

Comme évoqué précédemment le pouvoir se trouve dans les marges de liberté (zones d'incertitudes) dont chaque individu dispose. C'est donc le contrôle des incertitudes qui procure le pouvoir aux acteurs. Pour définir la notion de pouvoir au sens de « l'acteur et le système » je vais tout d'abord citer la définition que donne Bernoux (2009, p.188) de ce terme.

« Capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur, chance de faire triompher sa propre volonté dans une relation sociale. Le pouvoir n'est donc pas lié

⁵¹ Source : LAPORTE, Cyrille, *Cours Sociologie des organisations*. 2016 2015.

La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration.

automatiquement aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Il y a des chefs sans pouvoir réel et des individus ou groupes qui ont beaucoup de pouvoirs sans avoir une position hiérarchique. Les ressources du pouvoir sont dans la compétence, la maîtrise des relations à l'environnement, la maîtrise des communications, les connaissances des règles de fonctionnement. »

Tout est dit dans cette définition de Bernoux quand il parle de relation et non d'attribut comme le laisse souvent sous-entendre ce terme. Crozier et Friedberg (1977, p.65) « *En effet, agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui ; et c'est dans cette relation que se développe le pouvoir d'une personne A sur une personne B. Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs.* » Cette relation doit faire place à des échanges entre deux personnes (à minima) qui développent des stratégies qui leurs sont propres pour aboutir à leurs objectifs. Il y a une relation de pouvoir lorsque les différents acteurs ont des ressources à échanger et que l'une des parties a des ressources plus favorables que les autres. Sans ce déséquilibre il ne peut y avoir une relation de pouvoir. Vous l'aurez bien compris, le pouvoir des acteurs dépend de ces ressources. Ce sont donc les marges de libertés (atouts, ressources, forces) de chaque acteur qui guident cette notion.

Les ressources des acteurs peuvent être de plusieurs natures :⁵²

La maîtrise d'une compétence particulière, Crozier et Friedberg (1977, p.72), « *La possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable* ». Pour qu'il y ait une spécialisation fonctionnelle l'acteur doit avoir un savoir-faire, des connaissances et l'expérience du système que peu d'acteurs ont. Pour qu'il y ait ce monopole l'acteur doit créer des conditions favorables à son maintien. L'acteur adoptera alors une position dominante dans la négociation.

La maîtrise des relations avec l'environnement, Bernoux (2009, p.186), « *Inutile d'inciter sur l'importance des communications, sur le fait que l'information est du pouvoir parce qu'elle permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. Celle-ci en effet reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence.* » Toute organisation est en relation avec son environnement envers lequel elle peut être dépendante vis à vis de ces ressources (matérielles et humaines), de ces ventes et placements.

⁵² Source : LAPORTE, Cyrille, *Cours Sociologie des organisations*. 2016 2015.

La maîtrise de la communication et des flux d'informations, Bernoux (2009, p.187), « *Une décision peut échouer non par la qualité de ceux qui l'ont préparée mais parce que leurs informations étaient préalablement insuffisantes ou que la décision a été mal transmise et donc l'exécution inadéquate.* ». L'acteur peut ainsi jouer de sa place dans un réseau de communication afin de rendre dépendant les autres individus. Les processus de chantage et contre-chantage dans la négociation et le marchandage peuvent être une forme de pouvoir. Exemple du cadre supérieur qui a besoin d'information du terrain dans sa prise de décision. Le cadre subalterne à la capacité de maîtriser l'information pour avoir une décision qui soit à son avantage. Le subalterne a une source de pouvoir dans sa maîtrise de l'information.

L'utilisation des règles organisationnelles, Bernoux (2009, p.187), « *Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser.* ». Comme exposé précédemment le recours aux règles par l'organisation a pour objectif de réduire les zones d'incertitudes, mais en crée de nouvelles que l'acteur utilise à son avantage comme avec l'exemple de la fiche de poste.

Les sources de pouvoir sont de différentes natures comme nous pouvons le constater ci-dessus, elles peuvent être mobilisées seules ou en les associant les unes aux autres. Le pouvoir ne peut être analysé indépendamment des deux autres notions (Système d'action concret et zone d'incertitude). Pour conclure sur le concept de l'analyse stratégique je reprendrai la conclusion de Bernoux (2009, p.191).

« Cependant, ils ne sont pas à mettre tous au même niveau. Le concept de pouvoir renvoie à une dimension qui est toujours présente dans tout comportement à l'intérieur d'une organisation. Toute action peut et doit donc se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs qui y participent, et à leurs ressources. Enjeux et ressources sont les dimensions concrètes permettant d'étudier les jeux de pouvoir. De même, il faudra analyser de près les incertitudes auxquelles sont soumises les organisations. Le concept de système d'action concret se prête, par contre, beaucoup mieux à un repérage préalable. »

4. La domination selon Weber.

Afin d'étoffer mes propos j'ai étudié les travaux que Weber a réalisés par rapport au concept de domination. Le terme de domination est à associer à celui de pouvoir. Weber aborde la notion de pouvoir à travers la domination pour laquelle il a une préférence. Il l'a défini dans son ouvrage « économie et société », (1995, tome 1 p.95) comme « *La chance pour un commandement de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus.* ». Il est important de cerner dans cette définition la probabilité que l'ordre donné soit accepté par ceux à qui il était adressé. Dans l'analyse de la domination Weber part du fait qu'il y a des individus

pour lesquels d'autres obéissent comme le présente Guinchard dans l'ouvrage « Les grands sociologues », (2012, p.303) « *Le concept de domination représente bien la dimension de rapport à autrui qui est l'objet même de la sociologie, spécialement sous la forme de l'action sur les autres, collectivement.* ». Cette notion sous-entend une relation sociale « *Comportement de plusieurs individus en tant que (...) celui des uns se règle sur celui des autres.* » que Weber aborde dans « Economie et société ». C'est une relation certes mais asymétrique avec un commandement et un ou plusieurs individus pour obéir à celui-ci. Ce commandement est associé à la probabilité d'être obéi, il est variable d'un type de domination à un autre et selon le contexte social dans lequel il est employé. Pour maintenir leurs légitimités, «*Les dominations cherchent à entretenir la croyance en leur légitimité. Ainsi n'y-a-t-il jamais de domination durable sans revendication de légitimité.* » Weber, (1995). Il ne peut y avoir domination sans légitimation de celle-ci c'est donc à partir de la notion de légitimité que Weber a étudié le concept de domination. Il différencie trois types de légitimité :

- La légitimité traditionnelle.
- La légitimité charismatique.
- La légitimité rationnelle et légale.

La légitimité traditionnelle : La domination l'est par sa légitimation que les croyances (du type coutume, mœurs, histoire) lui confèrent. Elle est associée à la tradition car elle est quotidienne. Exemple : Les religions.

La légitimité Charismatique : Elle relève de la capacité du dominant à se distinguer des autres individus en se rendant exceptionnel (le meilleur ou le plus disposé à l'autorité) en vertu de son héroïsme ou de son exemplarité. Les individus accordent leur confiance au dominant par rapport à sa capacité qu'elle soit vraie ou non. Exemple : Les leaders.

La légitimité rationnelle et légale : « *C'est au travers de la croyance en la légalité des règlements, arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.* » Guinchard (2012, p.304). Exemple : Les élections, Elles confèrent une forme de domination sur une base légale où un individu est mis en avant car perçu comme le plus apte par la collectivité.

A l'égard du pouvoir la notion de domination met en avant l'aspect de reconnaissance des autres envers un ou plusieurs individus. Ces individus n'ont pas forcément de ressource pour exercer leur pouvoir.

5. Etudes de cas.

Dans mon travail de recherche j'ai réalisé trois entretiens exploratoires (**Voir annexe C, D et E page 122, 127 et 149**) afin de comprendre quels pouvaient être les enjeux à autogérer ou concéder la restauration collective. Pour comprendre ce qui pouvait déterminer les établissements à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre je me suis penché dans un premier temps sur le processus qui menait à cette décision. Je me suis donc orienté vers un responsable de secteur d'une SRC afin de recueillir des informations sur les méthodes employées dans le démarchage de nouveau contrat (**étude de cas d'une SRC**). Je me suis intéressé par la suite au cas d'une cuisine centrale en autogestion en interrogeant le responsable du site afin d'étudier le processus qui a amené à la centralisation de la production en autogestion (**étude de cas d'une cuisine centrale autogérée**). Pour terminer je me suis tourné vers l'association d'un RIA pour comprendre leur choix de concéder la fonction restauration collective (**étude de cas d'un RIA en concession**).

5.1. Le cas d'une SRC

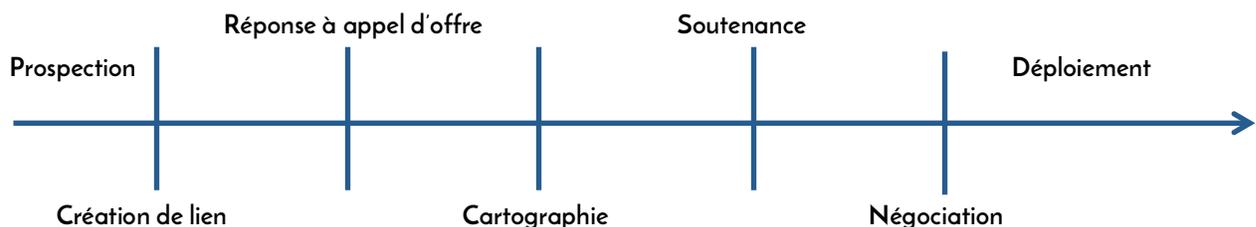
Lors de mon entretien exploratoire avec un responsable de secteur d'une société de restauration collective nous avons abordé le sujet du démarchage de nouveau marché. Ce sujet me semble important car il permet d'analyser le comportement des SRC face aux enjeux d'autogérer ou concéder la restauration collective. Dans un objectif de gains de parts de marché les groupes de restauration collective font un travail de **développement**. J'entends par ce terme la recherche ou le maintien (**défense d'existant**) des parts de marché par réponse à appel d'offre. Cette démarche se divise en plusieurs phases :

- **Phase de prospection** : Ce sont des commerciaux qui font de la prospection, ils sont à l'écoute du marché et portent un regard sur la concurrence pour voir s'il y a du mouvement. Ils sont à la recherche de « moments à risque ». Par la suite ils définissent les cibles commerciales afin de mettre en avant les compétences de la SRC lors de soirée cocktail par exemple.
- **Phase de prise de contact avec le client pour créer du lien** : Après la phase de prospection la SRC rentre en contact avec les clients (décideurs). Cette étape permet de créer un lien avec le client, ils créent une histoire afin d'être mieux connus lors d'un déclenchement éventuel d'appel d'offre.
- **Réponse à l'appel d'offre** : C'est la phase de réponse aux attentes du client (cahier des charges). Il y a un énorme travail à réaliser pour coller avec les attentes du client et réussir à se différencier des autres prestataires.

La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration.

- **Identification des parties prenantes** : La SRC réalise la cartographie des différents décisionnaires, celle-ci regroupe tous les acteurs qui exerceront du pouvoir sur la prise de décision. Ces parties prenantes peuvent être les acheteurs, le comité d'entreprise... L'identification des clients ambassadeurs est primordiale car ce sont eux qui défendront la SRC lors de la prise de décision.
- **Phase de soutenance** : C'est une phase plus axée sur le facteur humain car elle permet de conforter (rassurer) les clients dans leurs choix.
- **Phase de négociation** : C'est une phase d'échange et de négociation (surtout pour le privé) où les individus cherchent à trouver le meilleur rapport qualité prix pour les deux parties.
- **Phase de déploiement** : Phase opérationnelle où la SRC met en place son offre.

De cette analyse on constate que les sociétés de restauration collective influent sur la prise de décision des clients. Un travail d'identification est réalisé par les sociétés afin d'analyser les attentes (rationalité) des clients ainsi que les jeux de pouvoir exercés par les différents décisionnaires. Les SRC semblent avoir cerné les enjeux qui pouvaient découler de leur travail en amont. Cette étude de cas met en avant l'application des concepts de pouvoir, de domination et d'analyse stratégique qu'il peut y avoir dans le choix d'autogérer ou de concéder la fonction restauration collective.



5.2. Le cas d'une cuisine centrale autogérée.

Lors de mon deuxième entretien j'ai fait la rencontre d'un directeur du service restauration d'une cuisine centrale en autogestion. Celle-ci appartient à une communauté d'agglomération affiliée au statut public. Il était intéressant de retracer l'histoire de cette cuisine centrale afin de comprendre les enjeux lors du choix de centraliser la production et de l'autogérer. De plus du fait de son statut il était intéressant d'analyser les spécificités liées au code des marchés publics. J'ai donc lors de mon entretien retracé le processus de décision avec les antécédents, le projet, les acteurs concernés ainsi que les enjeux de chacun d'eux. En découlent les scénarios possibles ainsi que la décision (l'action). Cette étude de cas a pour objectif de comprendre les enjeux qui peuvent découler du choix d'autogérer ou de concéder la restauration collective dans le cas des établissements publics scolaires.

Avant la création de l'UPC la production des repas pour les écoles de la communauté d'agglomérations se faisait par les établissements eux-mêmes en autogestion ou en concession. Il y avait une cuisine centrale autogérée qui se chargeait d'une partie de la production.

Le choix de centraliser la production de tous les restaurants est dû à la visite des services vétérinaires qui voulaient retirer l'agrément de la cuisine centrale (élément déclencheur). Le projet était donc de centraliser la production pour optimiser l'offre de restauration et rentrer dans le cadre réglementaire. Les acteurs concernés par cette décision étaient le directeur de la restauration, l'autorité territoriale (Président, vice-président en charge de la restauration, vice-président cadre de vie), la voirie et l'aménagement des territoires.

C'était avant tout une décision politique avec des enjeux sociaux, financiers, qualitatifs et réglementaires. De cette décision découlait des scénarios qui étaient de nature technique car le mode de gestion était déjà déterminé (autogestion). Parmi ces scénarios c'est la création d'une cuisine centrale en liaison froide qui a été retenue.

À partir de cette étude de cas nous pouvons constater que les enjeux à centraliser et autogérer la restauration collective peuvent être de plusieurs natures : enjeux politiques et sociaux, enjeux économiques, qualitatifs et de cadre réglementaire. La prise de décision n'appartient que très rarement à un seul décisionnaire mais souvent à plusieurs avec des enjeux et des rationalités qui leurs sont propres.

5.3. Le cas d'un RIA en concession.

Dans mon troisième entretien exploratoire j'ai pris contact avec l'association d'un restaurant inter administratif en concession. J'ai fait la rencontre de l'ancien président et de la secrétaire de l'association. La situation de l'établissement est intéressante et j'ai pu la mettre en parallèle avec mon second entretien. Le fait que ce soit un établissement public en concession est intéressant et m'a permis de dégager les enjeux qu'il y avait à concéder l'offre de restauration. J'ai dans un premier temps essayé de comprendre comment s'agencait la gestion d'un RIA et sur qui reposaient les responsabilités de cette gestion. J'ai par la suite réalisé une étude de cas reprenant les points qui ont influencés le choix de concéder.

La construction du RIA et le choix de son mode de gestion sont des décisions qui étaient antérieures à la création de l'association et donc à l'élection du président interrogé. La construction a été réalisée sur un terrain appartenant au Ministère des finances, en l'occurrence la direction des impôts, ils avaient donc la charge de manager le projet. C'est sous la direction du conseil général, de la préfecture et donc du préfet que les choix que le président appelle politiques, ce sont orientés vers la concession. La décision de concéder la restauration collective se serait faite par expérience des RIA autogérés en France pour qui les charges en personnel sont difficilement absorbables du fait que les salariés sont affiliés à la fonction publique. À partir de ce constat, j'ai orienté mon questionnement sur l'organisation de la gestion du RIA en concession. La gestion du restaurant est chapotée par l'association du RIA qui s'occupe de la gestion du restaurant dont elle délègue la prestation à une SRC. Pour cela elle constitue un cahier des charges et réalise des appels d'offres. Etant une association de loi 1901, les appels d'offres ne sont pas soumis au code des marchés publics ce qui simplifie la tâche. En complément de ces informations j'ai voulu savoir pourquoi l'association ne voulait pas passer en autogestion. Il semblerait que la situation du RIA soit un des freins à l'autogestion, elle influencerait sur la fréquentation du restaurant. Les fortes variations de la clientèle rendent difficile la gestion des charges en personnel que l'association aurait du mal à assumer. Dans le cas de l'autogestion du RIA la responsabilité face à la sécurité alimentaire par exemple serait à la charge de l'association. De plus le passage à l'autogestion demande la construction d'un dossier conséquent. Ce sont donc ces contraintes qui ont orienté l'établissement à concéder la restauration collective.

De cet entretien, nous pouvons conclure que les choix d'autogérer ou concéder peuvent être de plusieurs natures : l'environnement dans lequel évolue l'établissement est un élément à prendre en compte pour analyser ses choix. Comme le démontre bien l'étude de cas, la situation géographique du restaurant a en partie déterminé le choix de concéder la gestion du restaurant.

6. Mes hypothèses de recherche.

Maintenant que mon cadre théorique et les concepts associés ont été présentés je vais pouvoir les mettre en lien avec ma problématique en les intégrant à mes hypothèses de recherche. Lors de ma première partie j'ai pu exposer le fait que la restauration collective possédait plusieurs visages. Nous avons pu constater que les taux d'autogestion et de concession étaient variables d'un secteur à un autre et selon le statut auquel les établissements étaient affiliés. C'est à partir de ce constat que je me suis interrogé sur les enjeux qu'il peut y avoir à autogérer ou à concéder la restauration collective. Pour apporter quelques éléments de réponse à cette interrogation (Problématique) j'ai réalisé trois entretiens exploratoires qui m'ont permis de formuler mes hypothèses de recherche.

Mes trois premières hypothèses sont associées à la nature des enjeux qu'il peut y avoir à autogérer ou à concéder la restauration collective. Elles distinguent trois types d'enjeux qui sont d'ordre économique, moral et réglementaire. Je les formule ainsi :

Hypothèse 1 : Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective sont économiques.

Hypothèse 2 : Le choix conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective est d'ordre moral

Hypothèse 3 : Le choix conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective s'inscrit dans un cadre réglementaire.

Ma quatrième hypothèse prend en considération l'environnement dans lequel évolue la restauration collective et je la formule ainsi :

Hypothèse 4 : Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la restauration collective varient selon l'environnement dans lequel l'établissement évolue.

Je développerai mes hypothèses en deux sous-parties :

- La première reprendra les hypothèses 1, 2, 3.
- La seconde traitera de l'hypothèse 4.

Comme présenté dans mon cadrage théorique j'aborderai ces hypothèses avec la sociologie des organisations pour laquelle j'adopterai une approche compréhensive qui découle du courant de l'individualisme méthodologique. Mon champ de recherche a été présenté dans ma première partie, j'ai décidé de le diviser en idéal type afin d'être le plus représentatif dans mes recherches.

6.1. Hypothèses 1, 2 et 3.

Dans la recherche de réponse à ma problématique je me suis intéressé avec ces trois hypothèses à la nature des enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective. On constate que la restauration collective concédée s'est développée fin XIX^{ème} dans le secteur de l'entreprise contrairement à l'autogestion qui est apparue dans le secteur médico-social. De plus comme évoqué dans ma première partie aucun texte de loi n'impose la création de restaurants collectifs dans le milieu scolaire. On remarque que l'absence de loi dans le secteur de l'enseignement ne l'affecte en aucun cas, en effet, celui-ci est le premier secteur du marché avec 36% des parts. Cet exemple met en évidence les principaux objectifs de la restauration collective qui je le rappelle sont d'offrir une prestation de restauration de plus ou moins grande **envergure** à un prix **social** pour une clientèle dite **captive**. De son caractère social nous pourrions sous-entendre que la restauration collective n'a pas pour objectif de rapporter de l'argent aux établissements d'accueils. Mais on se rend compte que si l'offre de restauration collective n'a pas pour but d'être lucrative, elle n'a pas vocation non plus à perdre de l'argent. Sa production est de plus ou moins grande envergure, ce qui demande aux établissements d'avoir des compétences dans le domaine de la restauration collective. Qui dit production en grande quantité sous-entend grand nombre de consommateurs (plus ou moins à risque) ce qui accentue la notion de responsabilité face à la sécurité alimentaire. Ce secteur bénéficie d'une clientèle dite captive, mais on constate dans l'évolution du secteur que celle-ci devient de plus en plus fuyante. L'innovation et le suivi des tendances semblent être les mots clefs de la restauration collective de demain, ce sont les principaux défis que la restauration collective d'aujourd'hui doit relever. Pour y parvenir les établissements ont le choix d'autogérer ou de concéder la gestion de leurs restaurants. Mais qu'en est-il alors des **intentions** des décisionnaires dans leur choix de gestion ? Je traduis par « intentions » la nature des enjeux conduisant à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre. C'est de ce raisonnement que me sont apparues mes trois premières hypothèses.

Mon hypothèse numéro 1 met en avant la nature économique des enjeux à autogérer ou concéder la restauration collective. Lors de mon travail de première partie j'ai pu mettre en avant les prix pratiqués par la restauration collective, on se rend compte que les charges en matière première et en personnel sont très difficiles à gérer et que la moindre baisse de fréquentation peut avoir des incidences sur la viabilité du restaurant. L'exemple de l'étude de cas du RIA présente bien ce phénomène. Lors de mes entretiens il est ressorti que l'on pouvait constater une tendance à la concession qui semble être plus avantageuse économiquement parlant que l'autogestion. La force des SRC est dans la centralisation des achats. Les achats sont passés par les centrales d'achat des groupes de restauration collective qui arrivent donc à obtenir des prix concurrentiels en groupant leurs commandes. Les SRC s'engagent à financer l'installation de nouveaux

équipements et concepts pour remporter des appels d'offre, on se rend compte que le choix de concéder permet de mettre en concurrence plusieurs SRC afin d'en tirer les meilleurs prix, ce qui n'est pas le cas de l'autogestion.

Dans une approche sociologique compréhensive j'entends par enjeux de nature économique toutes actions sociales visant à autogérer ou concéder la restauration collective et dont la nature des déterminants (rationalité limitée) est économique. C'est avec le concept de rationalité en finalité de Weber et de rationalité limitée de Simon que j'aborde cette hypothèse. J'ai choisi cette forme de rationalité car mon analyse porte sur la finalité du choix à autogérer ou concéder. Dans mon hypothèse je pars du postulat que cette finalité est de nature économique et que les moyens pour y arriver sont l'autogestion ou la concession. Je parle aussi de rationalité limitée au sens de Simon car il n'existe pas de décisionnaire capable d'orienter son choix avec une rationalité totale.

Ma seconde hypothèse relève de la nature morale des enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective. J'entends par le terme « morale » tout ce qui se rapporte aux valeurs des décisionnaires. Celles-ci peuvent être individuelles ou partagées, bien ou mal la question n'est pas là. Dans ma première partie j'ai pu mettre en avant cette dimension en démontrant l'attachement à l'autogestion pour une majorité encore des établissements. Soucieux de leur offre de restauration certains restaurants collectifs sont en gestion directe pour des raisons sociales et politiques comme dans le cas de la cuisine centrale autogérée. Lors de mes entretiens j'ai pu constater que d'autres dimensions rentraient en compte dans la prise de décision. Les propositions de la part des SRC lors des réponses aux appels d'offre sont un exemple, la création de lien avec les décisionnaires et la création de nouveaux concepts sont des éléments qui peuvent affecter le choix d'autogérer ou de concéder la restauration collective. De plus la tendance s'oriente vers le « facility management » vers lequel de nombreux établissements se tournent. Ce mode de fonctionnement devient de plus en plus courant du fait des clients qui ne veulent plus faire appel à une panoplie de prestataires. J'ai pu me rendre compte durant mon entretien avec l'association du RIA que le choix d'autogérer c'était imposé de manière évidente à eux. Leur décision avait été influencée par l'expérience des autres RIA. On peut considérer ce choix comme traditionnel (à ne pas confondre avec la rationalité traditionnelle de Weber) puisqu'il s'appuie sur l'expérience de cas antérieurs. C'est en partie pour ces raisons que je me suis interrogé sur le fait que les établissements pouvaient faire le choix d'autogérer ou de concéder la restauration collective en fonction de leurs valeurs morales.

C'est avec mon cadre théorique et les concepts de rationalité en finalité et limitée que j'aborde cette hypothèse. L'utilisation de rationalité en finalité au sens de Weber me semble justifiée du fait que les décisionnaires orientent leur choix (actions sociales) pour parvenir à leurs valeurs

morales qui sont la finalité de leur action et non le moyen pour y parvenir. La notion de valeur que j'emploie n'est pas à confondre avec la rationalité en valeur de Weber pour qui la notion de valeur est rattachée au moyen employé et non à la finalité. Cette rationalité est limitée car les capacités cognitives sont limitées comme le démontre Simon. Je focaliserai donc mes recherches pour cette hypothèse sur le sens morale que donnent les décisionnaires à leurs actions.

Mon hypothèse numéro 3 s'inscrit dans le domaine des cadres réglementaires au sens large du terme. J'entends par là tous les enjeux de nature réglementaire qui poussent à autogérer ou à concéder la restauration collective. Ce cadre réglementaire peut être plus ou moins contraignant selon l'encadrement juridique auquel il est rattaché. Comme évoqué dans ma première partie la restauration collective est assujettie à de nombreux règlements. Les règlements relatifs à la sécurité alimentaire en font partie avec le recours aux méthodes HACCP, paquet hygiène et de traçabilités. Le secteur de l'alimentation comme la restauration collective sont pointés du doigt face à ces enjeux où la responsabilité des établissements peut être dure à supporter. Les campagnes de prévention santé et la réglementation nutritionnelle des repas comme le GEMRCN et le PNNS sont intégrées dans ma définition de cadre réglementaire. Les contraintes législatives du droit public et du droit privé sont partie prenante de ces enjeux et peuvent affecter le choix des établissements dans leurs modes de gestion. L'étude de cas de la cuisine centrale en autogestion met en avant les contraintes réglementaires qu'il peut y avoir en restauration collective avec le code des marchés publics, l'approvisionnement en produit locaux à 40% ou en produits issus de l'agriculture biologique à 20%. La structure hiérarchique de l'organisation peut avoir un impact sur le choix du mode de gestion, les décisionnaires doivent rendre des comptes à leur hiérarchie qui exerce un pouvoir légitime et légal. Comme présenté dans ma première partie la délégation de services publics n'est pas toujours possible comme dans le cas de la restauration hospitalière où le service restauration est considéré comme en lien direct avec les missions de soins des établissements public de santé. On constate ainsi que les restaurants fonctionnent avec plus ou moins de contraintes, c'est pour ces raisons que je suppose que le cadre réglementaire dans lequel évoluent les établissements influe sur leurs choix à autogérer ou à concéder la restauration collective.

Dans mon approche sociologique j'étudie cette hypothèse avec les concepts de rationalité en finalité de Weber et de rationalité limitée de Simon qui me semblent être appropriées pour valider celle-ci. Je considère l'autogestion ou la concession comme des actions sociales, étudiant mon sujet avec une approche compréhensive et la sociologie de l'action de Weber. C'est le sens que les individus donnent à leurs actions au sens subjectif du terme qui est au cœur de mon analyse. Les concepts de rationalité me permettent de définir les déterminants (cadre

réglementaire) qui poussent à agir. La rationalité en finalité de Weber est celle que j'ai retenue car elle porte son analyse sur les objectifs (finalité) pour lesquels l'acteur fait son choix d'autogérer ou de concéder la restauration collective. Dans le cadre de cette hypothèse, ces objectifs sont de rentrer dans un cadre réglementaire. J'aborde la notion de domination au sens Weberien du terme pour déceler les rapports de forces qu'il peut y avoir entre les individus. La légitimité rationnelle légale démontre bien que certains acteurs utilisent leurs places hiérarchiques pour rendre légitime leurs choix et l'imposer aux autres.

6.2. Hypothèses 4.

Ma problématique de recherche c'est construite autour du constat que j'ai pu faire dans ma première partie en réalisant un état des lieux du secteur de la restauration collective. Celui-ci démontrait en quoi ce marché est pluriel. Étant composé de trois secteurs majeurs qui sont le scolaire, le médico-social et l'entreprise, leurs attentes ne sont pas les mêmes avec pour le scolaire une attention toute particulière sur les aspects nutritionnels des repas en fonction des tranches d'âges énoncées dans le GENRCM par exemple. Dans le médico-social la restauration est assujettie aux contraintes d'une population dite à risque car fragilisée par l'hospitalisation. C'est donc sur les notions de sécurité alimentaire que se penchent leurs exigences. Dans le secteur de l'entreprise les attentes se tournent quant à elles de plus en plus vers une offre relevant de la restauration commerciale. On constate ainsi que le marché de la restauration collective possède plusieurs visages qui eux-mêmes varient d'un établissement à l'autre. Ces établissements peuvent être de droit public ou de droit privé, ce qui segmente encore une fois le marché en sous-catégories. Celles-ci ne sont pas soumises aux mêmes contraintes et cadres réglementaires selon leurs statuts juridiques. Ces différents segments ont le choix de traiter leurs restaurants collectifs en gestion directe ou en l'externalisant à une SRC. J'ai pu mettre en avant dans ma première partie que les taux d'autogestion et de concession variaient d'un segment à un autre. Au regard de cet état des lieux, j'ai abordé dans mes trois premières hypothèses la nature des enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective. **Dans ma quatrième hypothèse** c'est l'environnement dans lequel évoluent les établissements qui est au centre de mes recherches et c'est celui-ci qui influe sur la nature des enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective. Mes entretiens m'ont permis de valider mon hypothèse avec le cas de l'association du RIA. Celle-ci est membre de l'UNADRIA qui est l'association nationale des RIA, on constate que certains des RIA sont en autogestion alors que les autres sont en concession. Pour le cas du RIA interrogé le choix de concéder s'était imposé comme légitime au regard de la situation géographique de l'établissement où la fréquentation était beaucoup trop variable assurer la gestion en direct.

Dans mon approche compréhensive, le regard est tourné vers les actions sociales des individus et le sens qu'ils leurs donnent, l'environnement est néanmoins indissociable de cette analyse. Weber le dit lui-même quand il précise qu'une action est dite sociale seulement si il y a un rapport à autrui (son environnement) dans le sens subjectif attribué à sa décision. En complément de mes trois premières hypothèses j'aborde la quatrième avec les concepts de domination de Weber et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. L'analyse stratégique montre bien en quoi chaque organisation est différente car en mouvement permanent. Elles sont soumises à des relations (interactions) régulières qui sont liées à des contraintes variables suivant l'environnement (interne et externe) Ces objectifs (fins) évoluent donc en fonction de ces variables (interaction et environnement) et des stratégies qu'adoptent les individus. On se rend compte ainsi que l'environnement affecte les choix des individus et donc la nature de leur rationalité. Pareto évoque aussi l'importance de l'environnement dans ses travaux sur les actions logiques et non-logiques quand il parle de rationalité située pour le cas des rationalités cognitives. Simon est quant à lui catégorique quand il parle d'environnement incertain et en mouvement permanent. Son constat explique en partie pourquoi la rationalité des individus ne peut être que limitée. Crozier et Friedberg parlent des notions de système d'action, de zone d'incertitude et de relation de pouvoir que j'ai développées précédemment. Les deux premières permettent d'étudier l'environnement dans lequel évoluent les établissements, la troisième met en évidence les relations de pouvoir qu'il peut y avoir dans les établissements ce qui influe sur les décisionnaires lors du choix d'autogérer ou de concéder. Le concept de domination au sens wébérien complète la notion de pouvoir de Crozier et Friedberg avec les trois formes de légitimité que Weber distingue.

Exemple : Les établissements publics de l'enseignement primaire évoluent dans un environnement soumis aux politiques communales. Ils sont financés et sous la responsabilité des communes qui elles-mêmes sont gérées par des élus. Aucun cadre réglementaire n'impose aux communes de faire construire des restaurants scolaires. On constate que ce n'est pas pour autant qu'il n'y en a pas, ceci peut être dû à l'environnement politique dans lequel se trouve l'établissement. Le choix du mode de gestion de celui-ci sera influencé par l'environnement, les élus pourraient faire le choix d'autogérer la restauration collective afin de créer des emplois pour les habitants de la commune, dans ce cas la nature du choix est sociale (morale). Lors du choix le conseil municipal aurait pu faire appel à une SRC afin de s'affranchir de toute responsabilité (cadre réglementaire) et de limiter les coûts (économique). Ces choix peuvent être faits par plusieurs décisionnaires, dans ce cas les stratégies de chacun sont en interaction et des relations de pouvoir peuvent en découler dans la mesure où les intentions des individus seraient différentes. Cet exemple démontre bien en quoi la nature des enjeux et l'environnement auquel ils sont assujettis sont interdépendants.

Conclusion deuxième partie :

Cette seconde partie m'aura permis d'apporter des éléments de réponses à ma problématique. C'est avec l'état des lieux de la restauration collective, mon cadrage théorique et ces concepts associés que j'ai émis plusieurs hypothèses de recherche. J'ai dans un premier temps défini mon cadre théorique qui est la sociologie des organisations que j'aborde avec le courant de l'individualiste méthodologique et l'approche compréhensive. Celui-ci m'a permis d'associer les concepts de rationalité, d'analyse stratégique et de domination à ma problématique. Le recours à l'analyse sociologique me semble être justifié car elle me permet de décrire, comprendre et expliquer les logiques d'actions des individus dans les organisations. J'ai par la suite développé les concepts associés à cette approche afin de conceptualiser ma problématique. Suite à ce travail théorique j'ai réalisé des études de cas pour comprendre la construction du choix d'autogérer ou de concéder la restauration collective. Celles-ci m'ont permis de dégager quelques pistes de réponses à ma problématique. C'est en mettant en lien mon travail de première partie et l'analyse de mes entretiens que j'ai formulé 4 hypothèses de recherches :

- **Hypothèse 1** : Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective sont économiques.
- **Hypothèse 2** : Le choix conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective est d'ordre moral
- **Hypothèse 3** : Le choix conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective s'inscrit dans un cadre réglementaire.
- **Hypothèse 4** : Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la restauration collective varient selon l'environnement dans lequel l'établissement évolue.

Mes trois premières hypothèses me permettent de dégager trois grands types d'enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective que j'aborde avec les concepts de rationalité et de domination. La quatrième met en avant l'importance de prendre en compte l'environnement dans lequel évoluent les établissements pour comprendre leurs choix. J'aborde cette dernière avec les concepts de rationalité, de domination et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.

Je vais maintenant proposer la méthodologie de recherche que je souhaite utiliser l'année prochaine pour valider ou infirmer mes hypothèses.

Partie III. La méthodologie de recherche.

Introduction troisième partie :

Suite à la formulation de mes hypothèses je vais dans ma troisième partie retracer le processus de recherche que j'ai adopté cette année et celui que je souhaite entreprendre en seconde année. Je présenterai dans un premier temps ma méthodologie de recherche retraçant ainsi la construction de mon mémoire de première année. J'aborderai par la suite la méthodologie que je vais employer l'année prochaine pour valider ou infirmer mes hypothèses de recherches. Je présenterai les outils de recherches que j'utiliserai pour récolter les informations nécessaires à la réponse de mon questionnement.

Pour cela je vais tout d'abord justifier le choix de ma thématique et comment m'est-elle apparue. Ceci me permettra d'introduire la méthodologie de recherche que j'ai suivie pour construire mon mémoire. Je l'aborderai en trois points avec son champ d'application, sa construction et ses entretiens exploratoires. Après avoir présenté mon processus de recherche de cette année, je proposerai un protocole de recherche pour l'année prochaine. J'exposerai les axes que je souhaite approfondir ainsi que le champ d'application que je retiendrai. Pour suivre je présenterai ma démarche de recherche pour ma seconde année en justifiant le choix de mes outils en rapport à mes hypothèses. Pour terminer je me projeterai vers ma période de stage de master 2 avec la mise en pratique de mon travail de recherche.

1. La méthodologie de première année.

Je vais présenter ci-dessous la méthodologie de recherche que j'ai employée cette année pour la réalisation de mon mémoire. Je justifierai le choix de mon sujet d'étude et montrerai en quoi il s'intègre dans ma carrière professionnelle future. J'expliquerai par la suite comment s'est construit mon mémoire en présentant mon champ de recherche, la méthodologie ainsi que les entretiens exploratoires.

1.1. Justification du sujet.

De plus en plus d'établissements publics et privés font le choix de concéder leurs offres de restauration à une société de restauration collective. En effet, on a pu constater un accroissement des taux de concession avec des sociétés de restauration concédées comme Sodexo, Elios, Compass pour ne citer que les 3 Co-leader du marché. Cette hausse du taux de concession s'évalue à 5,3% des parts du marché entre 2006 et 2012 où le taux de concession atteignait 40% de parts du marché de la restauration collective.⁵³

Une concurrence féroce c'est établie entre les différentes sociétés de restauration collective et les structures autogérées qui doivent se battre chaque jour face à des concurrents de grande ampleur qui regorgent d'atouts pour remporter les appels d'offres.

De réels enjeux peuvent découler du choix de gestion de l'offre de restauration, que ce soit dans le secteur public ou privé avec par exemple la sous-traitance de l'offre de restauration dans une école maternelle qui peut avoir un impact positif ou négatif sur l'image des décideurs (les élus).

Ayant effectué mon stage de licence professionnelle RCI (Restauration Collective et Ingénierie) en tant qu'adjoint responsable de secteur dans le groupe Elios entreprise sur la région Bordelaise, j'ai pu me rendre compte des enjeux qu'il pouvait y avoir lors des réponses aux appels d'offres. Etant actuellement en première année de master alimentation MIRC (Management et Ingénierie de la Restauration Collective) je serais amené dans mes futures professions à répondre à des appels d'offres, il est donc important selon moi d'étudier ces phénomènes afin d'appréhender au mieux les différents aspects de la construction du choix entre autogérer ou concéder l'offre en restauration collective. C'est pour ces raisons que j'ai décidé de porter ma thématique sur **les enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective**.

⁵³ Source: Ferco via GIRA Foodservice.

1.2. Processus de première année.

1.2.1. Le champ d'application.

Pour mes recherches de première année j'ai décidé d'étudier le marché de la restauration collective dans sa globalité. Je ne me suis pas centré sur un seul secteur d'activité. Il me semblait important d'avoir une vision globale du marché et des caractéristiques de chaque secteur pour formuler ma problématique. Je me suis donc penché sur **les secteurs scolaires, médico-sociales et de l'entreprise**.

Pour comprendre les enjeux à autogérer ou concéder la restauration collective je me suis intéressé aussi aux deux statuts juridiques : **public et privé**. Ce sont ces deux axes de recherche qui m'ont permis de définir mon champ d'application.

Le secteur scolaire :	Le secteur médico-social :	Le secteur de l'entreprise :
- Public	- Public	- Public
- Privé	- Privé	Privé

1.2.2. Construction méthodologique.

La construction de mon mémoire de première année s'articule en trois parties :

Dans ma **première partie** j'ai défini mon champ d'application. Cette étape m'a permis de présenter le marché de la restauration collective à travers un regard historique, les secteurs d'activité qui la composent, leurs statuts juridiques respectifs ainsi que les modes de gestion auxquels elle peut faire appel. Chacun de ces points a été appuyé par les taux de leurs parts de marché. À ceci j'ai ajouté les attentes des clients (décisionnaires) face à l'offre de restauration collective ainsi que l'offre des SRC face à ces demandes. En complément j'ai présenté les tendances de ce marché afin de mettre en avant les enjeux de demain. Cette analyse a fait apparaître des écarts significatifs entre les taux d'autogestion et de concession, des axes qui constituent mon champ d'application. C'est de ce constat que j'ai formulé ma problématique qui est : « **Quels sont les enjeux conduisant à autogérer ou concéder la restauration collective ?** »

Pour ma **seconde partie** j'ai abordé ma problématique avec la sociologie des organisations et son courant de l'individualisme méthodologique pour lequel j'ai retenu l'approche compréhensive. J'ai donc dans un premier temps présenté mon cadre théorique (approche retenue) auquel j'ai associé les concepts sociologiques de la rationalité, de la domination et de l'analyse stratégique. Cette étape m'a permis de conceptualiser ma problématique que j'ai par la suite appliquée de manière exploratoire dans mes études de cas que j'ai réalisées au cours de mes entretiens.

La phase de conceptualisation et mes études de cas ont confirmé mes axes de recherche pour répondre à ma problématique. C'est en les associant au contenu de ma première partie que j'ai formulé mes hypothèses de recherche.

- **Hypothèse 1, 2 et 3** : Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective sont soit économiques, d'ordre morale ou s'inscrivent dans un cadre réglementaire.
- **Hypothèse 4** : Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la restauration collective varient selon l'environnement dans lequel l'établissement évolue.

Ma **troisième partie** a pour objectif de présenter la méthodologie de recherche que je souhaite utiliser l'année prochaine pour répondre à mes hypothèses que je validerai ou infirmerai dans mon mémoire de deuxième année. Je développe dans cette partie les axes de recherche que je vais approfondir pour répondre à mes hypothèses ainsi que le champ d'application que je retiens pour ma méthodologie de récolte de données. Je présenterai celle-ci avec les outils de recherches que j'utiliserai en seconde année.

1.2.3. Les entretiens exploratoires.

Pour mon mémoire je suis allé rencontrer trois professionnels de la restauration collective afin de recueillir leurs avis et confirmer ma problématique et ses hypothèses. (**Voir annexe C, D et E page 122, 127 et 149**) J'ai choisi d'interviewer dans un premier temps un responsable de secteur afin d'avoir la vision d'un commercial (**le vendeur**) des sociétés de restauration collective. J'ai par la suite réalisé un entretien avec le responsable d'une cuisine centrale autogérée, ce qui m'a permis d'avoir le ressenti de **l'utilisateur**. Pour compléter mes recherches je suis allé à la rencontre de l'association d'un RIA en concession. C'est avec cet entretien que j'ai pu mettre en avant la vision du décisionnaire (**le client**). Lors de ma rencontre avec le président de l'association j'ai pu me procurer un cahier des charges pour l'externalisation du service restauration collective.

2. La méthodologie de deuxième année.

Je vais dans cette partie proposer la méthodologie de recherche que je souhaite suivre pour mon mémoire de deuxième année. Je présenterai les axes sur lesquelles je vais approfondir mes recherches, ce qui me permettra de délimiter mon champ d'étude et de définir les outils de collecte de données appropriés pour valider ou infirmer mes hypothèses.

2.1. Les axes d'approfondissements.

Comme présenté dans la première partie du mémoire, le marché de la restauration collective est très hétérogène. Les caractéristiques de chacun de ses secteurs d'activités et les statuts juridiques qui leur sont affiliés en font un champ d'étude beaucoup trop large pour en tirer des conclusions. C'est pour cette raison que je réduirai mon champ de recherche à un seul secteur pour mes travaux de seconde année. J'approfondirai la partie juridique (public et privé) relative au secteur retenu. J'analyserai de manière plus précise les attentes de ce secteur ainsi que les offres et concepts marketing auxquels ont recours les SRC. L'étude de la phase de « développement » comme il est présenté dans ma première étude de cas me semble importante car elle influe sur la décision des établissements à autogérer ou à concéder la restauration collective. Je développerai les coûts de fonctionnement rattachés à l'autogestion et à la concession en fonction du secteur et de son statut juridique. Ceci me permettra d'apporter des éléments de réponses à mon hypothèse numéro 1.

2.2. Le champ d'application.

Pour mon mémoire de l'année prochaine j'ai décidé de porter mes recherches sur le secteur du médico-social où l'externalisation n'est encore que peu développée. Que ce soit dans le public ou dans le privé l'alimentation est en lien direct avec le rétablissement des patients. La restauration collective est au cœur des préoccupations des établissements de santé. Soumis à des contraintes sanitaires toujours plus drastiques la responsabilité face au Toxi Infection Alimentaire Collective (TIAC) est lourde à supporter. Rattaché à une clientèle dite « à risque » l'offre se décline sous différentes textures et régimes ce qui complexifie l'organisation de la production. Le caractère social est très fort dans le secteur de la santé où les tarifs pratiqués sont bas et donc lourds à supporter pour les établissements. Avec un fonctionnement 365 jours par ans, du petit déjeuner au dîner ce secteur présente de nombreux enjeux pour les SRC qui ne sont encore que peu présentes sur ce marché. Ce sont pour ces raisons que j'ai décidé de porter mes recherches de seconde année sur ce champ d'application. Cette décision se répercutera sur mon choix de stage pour l'année prochaine. C'est donc dans le secteur médico-social (public ou privé), (autogéré ou concédé) que je chercherai à réaliser mon stage de master 2 afin de valider ou infirmer mes hypothèses. Exemple de stage envisagé : **Adjoint responsable de secteur pour une SRC dans le milieu médico-social / Assistant directeur du service restauration dans un hôpital.**

2.3. La démarche de recherche proposée.

Pour répondre à mes hypothèses je vais vous présenter les outils probatoires que j'utiliserai lors de mon stage de deuxième année. C'est avec l'entretien qualitatif et des études de cas que je recueillerai les informations du terrain (champ d'application). Comme pour toute méthodologie de recherche quelques règles sont à respecter afin de ne pas biaiser les informations recueillies.

Mode d'objectivation : Il est important de bien définir les termes avant toute démarche de recherche.

Méthodologie d'enquête : Il faut justifier sa méthode de recherche.

Instruments d'analyse des résultats et leur présentation : Ce sont les outils qui permettent de faire ressortir les informations pertinentes des enquêtes réalisées.

Neutralité axiologique : Concept développé par Weber dans son ouvrage « Le savant et le politique ». Dans le livre « la sociologie » de Kapp (2015, p.82) elle est définie ainsi :

« L'idée principale de Weber est qu'un individu ne doit pas imposer son propre système de valeur lorsqu'il décrit un phénomène social, spécifiquement lorsqu'il est enseignant, car cela nuit à sa compréhension globale par les autres. Les sociologues, comme n'importe qui d'autre, sont issus d'une culture donnée, et possèdent eux-mêmes des valeurs et des opinions qui conditionnent leur point de vue sur le monde. Ainsi, ils doivent tenter de ne pas tenir compte des valeurs morales qu'ils ont reçues au cours de leur éducation car celles-ci peuvent influencer leur jugement. »

Maitrise de soi (interaction) : En situation d'interaction aucun signe ou propos de jugement ne doivent être perçus par les personnes interrogées.

Dans la réponse à des hypothèses, l'invalidité constitue un résultat scientifique.

2.3.1. L'entretien qualitatif.⁵⁴

La méthode qualitative permet de recueillir et d'analyser de l'information auprès d'un petit nombre de personnes, de situations ou de groupes choisis de façon systématique c'est à dire en fonction de critères prédéfinis (Population étudiée) sans soucis de représentativité.

L'objectif de cette méthode est de recueillir l'éventail le plus large possible de situations en rapport à l'objet de recherche. Pour cela il faut définir des caractéristiques (critères) importants qui peuvent être le genre/sexe, ancienneté/métier et la nationalité (définition des populations étudiées). Les critères sont par la suite croisés dans un tableau afin de qualifier l'échantillon. Le but est d'avoir autant de personnes pour chacune des colonnes afin de différencier les effets

⁵⁴ Source : SERRA-MALLOL, Christophe, *Cours méthodologie de recherche* 2016 2015.

induits par chaque caractéristique. Exemple : La perception des postes de cadre selon la situation géographique et le genre pour 12 entretiens qualitatifs. Dans cet exemple nous retrouvons 4 types de population étudiés, qui, pour chacune d'elles font ressortir un sous-échantillon.

Les populations étudiés	Homme	Femme
Milieu rural	Sous-échantillon 1	Sous-échantillon 3
Milieu urbain	Sous-échantillon 2	Sous-échantillon 4

Cette méthode ne permet pas de tirer de conclusion générale sur notre échantillon. Autrement dit la méthode qualitative est seulement une caractérisation de l'échantillon et non une généralisation.

On saisit bien tout ce qui est en rapport à la motivation et aux opinions des personnes interrogées. Ce sont les éléments de motifs d'action des individus qui sont étudiés. Comme le dit Kaufmann dans son livre « L'entretien compréhensif », (2011, p.23) : « *La compréhension de la personne n'est qu'un instrument : le but du sociologue est l'explication compréhensive du social.* »

Les études qualitatives sont basées sur l'élaboration de guide d'entretien et l'attitude de l'intervieweur lors de l'entretien et son analyse. L'influence de l'enquêteur peut être forte, il faut être prudent sur **les biais** possibles de ces influences :

- Biais dû à la formulation de la question.
- Biais dû à l'ordre des questions : faire passer le factuel avant le normatif. Exemple de l'alimentation qui est un domaine très codifié, très normatif où les personnes interrogées veulent « trouver la bonne réponse » qui, finalement, n'est pas là leur, ce qui n'est pas factuel.

On retrouve trois grands **types d'entretiens** :

Libre /non directif : on demande aux gens de se raconter comme une personne parle chez son psychologue « parlez moi », « récit de vie ». Il n'est que très peu pratiqué.

Semi-directif : Les thèmes et questions sont directs mais le libellé des questions est ouvert. On l'appelle aussi entretien compréhensif car selon Kapp (2015, p 42) : « *il vise à recueillir le sens que les interviewés donnent à leurs propre pratiques ou à celles des autres.* ». C'est celui-ci que je retiendrai pour mes recherches de l'année prochaine.

Directif : Ce sont des entretiens de contrôle après la phase quantitative

Pour l'élaboration des guides d'entretien et la conduite de ceux-ci, il est important de prendre en compte quelques règles :

L'entretien doit être structuré en entonnoir, il doit partir du général pour aller au particulier. Les premières questions sont plus larges que le thème afin de voir si la personne arrive à la problématique de façon spontanée. Dans le cas contraire il faut « relancer » la personne pour la guider sur la problématique. Il faut éviter de délivrer la problématique. L'ordre d'apparition des questions peut évoluer. Il faut laisser s'exprimer librement la personne interrogée. Si en répondant à la question 2 elle répond aussi à la question 6 il faut la laisser faire. Il est cependant préférable à la fin de l'entretien de vérifier que tout a été abordé et faire un résumé à la personne pour valider ses propos.

2.3.2. La réponse aux hypothèses par l'analyse qualitative.

Pour répondre à mes hypothèses de recherches j'ai décidé d'utiliser l'entretien qualitatif semi-directif. À la recherche de réponses sur la nature des enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective, l'entretien semi-directif (compréhensif) me permettra de comprendre le sens que les établissements interrogés (population étudiée) donnent à leurs pratiques (autogérer ou concéder). Comme présenté dans mon champ d'application de l'année prochaine je souhaite recentrer mes recherches sur le secteur médico-social. Je l'étudierai avec ses deux statuts juridiques (public et privé) afin de répondre à ma quatrième hypothèse qui traite de l'environnement dans lequel évoluent les établissements interrogés. On peut ainsi différencier 4 sous-échantillons de la population étudiée, chacun défini selon les caractéristiques évoquées ci-dessus.

Figure 11 : Tableau croisé de recherche.

Les populations étudiées	Etablissement public	Etablissement privé
Autogestion	Sous-échantillon 1	Sous-échantillon 3
Concession	Sous-échantillon 2	Sous-échantillon 4

Ce tableau croisé fait ressortir quatre sous-échantillons de recherche pour lesquels je **rassemblerai** les données afin d'en faire ressortir des tendances sur la nature des enjeux à autogérer ou à concéder la restauration collective (hypothèses 1,2 et 3). Je **mettrai en comparaison** ces sous-échantillons afin de valider ou infirmer mon hypothèse numéro 4.

Pour mener à bien mes entretiens je vais réaliser un guide d'entretien. Cependant il me semble important avant cela de développer les thèmes que je souhaite aborder. Je pourrai ainsi faire ressortir les informations relatives à mes hypothèses. Je vais donc tout d'abord développer mes hypothèses en sous-parties.

Hypothèse 1 : « Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective sont économiques. »

- Sous-hypothèse 1.1 : Les charges d'exploitations sont plus basses en autogestion.
 - 1.1.1 : Les coûts matières sont plus bas en autogestion.
 - 1.1.2 : Les charges en personnel sont plus faibles en autogestion.
 - 1.1.3 : Les frais généraux sont plus facilement absorbables en autogestion.
- Sous-hypothèse 1.2 : Les charges d'exploitations sont plus basses en concession.
 - 1.2.1 : Les coûts matières sont plus bas en concession.
 - 1.2.1 : Les charges en personnel sont plus faibles en concession.
 - 1.2.3 : Les frais généraux sont plus facilement absorbables en concession.
- Sous-hypothèse 1.3 : Concéder la restauration coûte moins cher aux établissements.
 - 1.3.1 : Rapport qualité /prix.
 - 1.3.2 : Fréquentation variable.
 - 1.3.3 : Investissement et maintenance des locaux / matériel.

Hypothèse 2 : « Le choix conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective est d'ordre moral »

- Sous-hypothèse 2.1 : Ce sont des enjeux sociaux qui conduisent à autogérer ou à concéder.
 - 2.1.1 : L'autogestion favorise la création d'emploi.
 - 121.2 : L'autogestion privilégie les producteurs locaux pour l'approvisionnement.
 - 1.2.3 : L'image des SRC est perçue comme négative par les établissements (décisionnaires)
- Sous-hypothèse 2.2 : Le choix du mode de gestion influe sur la qualité de la prestation.
 - 2.2.1 : L'autogestion propose des produits plus qualitatifs.
 - 2.2.1 : La concession favorise l'innovation et l'implantation de nouveau concepts.
 - 2.2.3 : Les SRC sont plus compétentes (professionnelles) que les établissements en autogestion.
- Sous-hypothèse 2.3 : Les établissements font le choix d'autogérer ou de concéder en raison de leur rapport (vision) à la restauration.
 - 2.3.1 : Les établissements ne veulent pas perdre le contrôle de leurs restaurants
 - 2.3.2 : La concession simplifie la gestion des établissements. (facility management)
 - 2.3.3 : Les établissements n'ont pas confiance aux SRC.

Hypothèse 3 : « Le choix conduisant à autogérer ou à concéder la fonction restauration collective s'inscrit dans un cadre réglementaire. »

- Sous-hypothèse 3.1 : Ce sont les textes législatifs qui poussent les établissements à autogérer ou à concéder leur offre de restauration.
 - 3.1.1 : Les démarches administratives sont plus contraignantes pour concéder que pour autogérer.
 - 3.1.2 : Les contraintes législatives ne sont pas les mêmes entre l'autogestion et la concession.
 - 3.1.3 : Certains établissements n'ont pas le choix entre l'autogestion et la concession.
- Sous-hypothèse 3.2 : Les établissements choisissent de faire appel à une SRC pour se dégager des contraintes sanitaires.
 - 3.2.1 : La concession décharge les établissements de leurs responsabilités.
 - 3.2.1 : La concession est gage de sécurité alimentaire.
 - 3.2.3 : Les contraintes sanitaires sont difficiles à maîtriser pour les établissements en autogestion.
- Sous-hypothèse 3.3 : Règlement intérieur des établissements
 - 3.3.1 : Les comités d'entreprise influent sur le choix d'autogérer ou de concéder.
 - 3.3.2 : Les conventions collectives affectent le choix d'autogérer ou de concéder.
 - 3.3.3 : Les représentants du personnel favorisent l'autogestion.

Hypothèse 4 : « Les enjeux conduisant à autogérer ou à concéder la restauration collective varient selon l'environnement dans lequel l'établissement évolue. »

- Sous-hypothèse 4.1 : Le choix du mode de gestion varie selon le statut juridique de l'établissement.
 - 4.1.1 : La nature des enjeux à autogérer ou à concéder ne sont pas les mêmes selon le statut juridique des établissements. (hypothèses 1,2 et 3)
 - 4.1.2 : Les contraintes juridiques sont plus lourdes dans le public.
 - 4.1.3 : La gestion du personnel est moins contraignante dans le privé.
 - 4.1.4 : Les attentes ne sont pas les mêmes entre le public et le privé.
 - 4.1.5 : Les budgets varient en fonction du statut juridique des établissements.
 - 4.1.6 : Les établissements publics sont soumis à des choix politiques.

- Sous-hypothèse 4.2 : Le choix du mode de gestion varie en fonction de la structure des établissements.
 - 4.2.1 : La concession est plus présente que l'autogestion dans les petites structures (-300 couverts).
 - 4.2.1 : Le choix du mode de gestion varie en fonction du budget des établissements.
 - 4.2.3 : Le choix du mode de gestion varie en fonction de la politique des établissements.
- Sous-hypothèse 4.3 : La situation géographique a un impact sur le choix du mode de gestion des établissements.
 - 4.3.1 : La concession est favorable pour les établissements où la fréquentation est variable.
 - 4.3.2 : Le milieu urbain est plus favorable à la concession.

Suite à ce développement j'ai réalisé mon guide d'entretien (**Voir annexe F page 212**). C'est auprès des 4 sous-échantillons présentés dans mon tableau croisé de recherche que j'irai recueillir mes informations. Après avoir réalisé mes entretiens je les retranscrirai et analyserai leur contenu dans des grilles d'analyses. Je souhaite mener une douzaine d'entretiens lors de la période Septembre 2016 à Février 2017. Ce travail en amont me permettra de tirer des conclusions (valider ou infirmer) mes hypothèses avant ma période de stage.

2.3.3. Les réponses aux hypothèses par les études de cas.

En vue de mon travail de seconde année je souhaite réaliser mon stage dans un établissement de santé (public ou privé) / (autogéré ou concédé). L'objectif de celui-ci serait d'intervenir en tant qu'aide à la décision. Suite aux entretiens que j'aurai réalisés avant mon stage, les réponses à mes hypothèses auront été formulées. Je pourrai ainsi intervenir dans mon lieu de stage en tant que conseiller à la prise de décision. Dans le cas d'un établissement public de santé en autogestion par exemple, je pourrai apporter mon aide dans la remise en cause de son mode de gestion. Pour cela je replacerai l'établissement en question dans son environnement afin d'en faire ressortir les contraintes qui lui sont spécifiques. Après avoir dressé un état des lieux de l'établissement, je prendrais en compte les attentes du ou des décisionnaire(s) afin de proposer le mode de gestion le mieux adapté à ces attentes. Pour y parvenir je procéderai à une étude de cas économique avec la décomposition des coûts d'un repas pour les différents modes de gestion envisageables. Ceci me permettra de finaliser mon travail de recherche avec l'application de mes connaissances dans le monde du travail.

Conclusion troisième partie :

J'ai pu dans cette troisième partie présenter la méthodologie que j'ai employée pour réaliser ce mémoire. Comme évoqué précédemment l'étude du choix à autogérer ou à concéder la restauration collective me semble importante. Elle me permettra de comprendre les enjeux qui découlent de cette décision. À la fin de mon master je serai amené à travailler sur le marché de la restauration collective, mes recherches me permettront de me spécialiser dans un domaine précis. De plus je souhaiterais à la suite de mes études travailler en tant que responsable de secteur, la connaissance du secteur et des attentes des clients (décisionnaires) sont indispensables pour ce métier. Je serais chargé de répondre à des appels d'offres, suite à mes recherches j'aurai tous les bagages pour répondre au plus proche des attentes des établissements. L'année prochaine, j'axerai mon sujet de mémoire sur le secteur médico-social où l'externalisation est encore peu présente.

Pour répondre à mes hypothèses je réaliserai des entretiens qualitatifs sur 4 sous échantillons de la population étudiée :

- Etablissements publics de santé avec la gestion du restaurant autogérée.
- Etablissements publics de santé avec la gestion du restaurant externalisée.
- Etablissements privé de santé avec la gestion du restaurant autogérée.
- Etablissements privé de santé avec la gestion du restaurant externalisée.

Abordant mes hypothèses avec une approche compréhensive j'ai choisi d'utiliser l'entretien compréhensif appelé aussi semi-directif pour répondre à celles-ci. Je pourrai ainsi comprendre le sens que donnent les établissements interrogés à leurs actions (autogérer ou externaliser). Comme présenté préalablement je mènerai une douzaine d'entretiens afin d'apporter des réponses à mes hypothèses, je pourrai ainsi intervenir sur mon lieu de stage de l'année prochaine en tant que conseiller. Je réaliserai des études de cas où j'évaluerai le mode de gestion le plus approprié aux attentes du ou des décisionnaire(s) ainsi que l'environnement dans lequel évolue l'établissement. Ces travaux me permettront d'opérationnaliser mes résultats de recherche.

Conclusion générale

Tout au long de la réalisation de ce mémoire j'ai pu mettre en évidence l'hétérogénéité du marché de la restauration collective. Présenté par secteur d'activité on constate qu'elle concerne une majorité de personne aux caractéristiques variables. Nécessaire pour un grand nombre d'établissements elle se voit soumise aux règles du droit public ou privé en fonction du statut juridique auquel est affilié la structure d'accueil. L'exploitation du service restauration collective peut se faire sous deux modes de gestion. L'établissement peut faire le choix d'autogérer, la fonction restauration sera alors à but non lucratif et sous la responsabilité d'un maître d'ouvrage qui s'occupera de la prestation dans son intégralité. Dans le second cas il fera appel à l'externalisation (concession), par la voie d'un contrat, à un prestataire extérieur pour gérer à degré variable le service restauration dont il a la responsabilité. On peut ainsi dire que le marché de la restauration collective révèle de nombreux visages.

Suite aux enquêtes réalisées par le Gira Foodservice et l'OPCA j'ai pu mettre en lien avec ma présentation les taux d'autogestion et concession de la restauration collective. Je me suis aperçu que le recours à l'externalisation variait d'un secteur à un autre et selon le statut juridique de la structure d'accueil. À partir de ce constat j'ai essayé de comprendre pourquoi ces taux étaient variables et quels pouvaient être les déterminants conduisant à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre. Je me suis donc interrogé sur les enjeux qu'ils pouvaient y avoir à autogérer ou à concéder la fonction restauration.

Dans une approche compréhensive issue des disciplines sociologiques et du courant de l'individualisme méthodologique j'ai formulé plusieurs hypothèses de recherche afin de comprendre le sens que les établissements donnent à leurs actions. La nature des enjeux est étudiée par les trois premières qui supposent que les déterminants peuvent être économiques, d'ordre moral ou affiliés à un cadre réglementaire. Comme présenté en première partie, chaque mode de gestion a ses avantages et inconvénients, faut-il encore que les établissements en aient la connaissance. C'est donc avec les concepts de rationalité instrumentale et de rationalité limitée que j'ai abordé ces hypothèses. La quatrième prend en compte les interactions que peuvent avoir les structures d'accueil avec leur environnement. Chaque établissement évolue dans un contexte différent. Il n'y a pas un meilleur mode de gestion dans l'absolu, mais chaque établissement peut

trouver le sien en fonction de l'environnement avec lequel il interagit et selon des attentes qui lui sont propres.

J'ai développé cette dernière partie avec l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg dont l'objectif est de comprendre comment des acteurs aux capacités cognitives limitées se comportent en situation d'interaction dans un contexte incertain. Ils utilisent ainsi le concept de rationalité limitée de Simon dans leur démonstration. C'est avec les notions de système d'actions concrètes, zones d'incertitudes et pouvoir que les auteurs abordent leur analyse. Cette approche appuie donc mon hypothèse en montrant en quoi l'environnement avec lequel interagit l'établissement influe sur ses actions (choix du mode de gestion). Pour étayer mes propos j'ai eu recours au concept de domination de Weber.

Pour la justification de mes hypothèses j'ai réalisé trois entretiens exploratoires avec des acteurs de la restauration collective. L'avis d'une société de restauration collective, d'une cuisine centrale autogérée et de l'association d'un restaurant inter administratif concédé ont confirmé la cohérence de mes recherches.

Le choix du mode de gestion auxquels ont recours les établissements concernés par une offre de restauration collective ne peut donc être étudié dans sa généralité mais au cas par cas. C'est pour cette raison que je recentrerai en seconde année mon champ d'étude au secteur médico-social. La population étudiée se limitera aux établissements publics et privés de santé en autogestion ou concession. Je mènerai plusieurs entretiens qualitatifs afin d'apporter des éléments de réponses à mes hypothèses. Je clôturerai mon travail en l'intégrant au monde professionnel lors de mon stage de seconde année.

Les annexes

Table des annexes

1. Annexe A : Cahier des charges pour concession d'un R.I.A.....	87
2. Annexe B : Tableau comparatif entre rationalité et rationalité limitée.....	121
3. Annexe C : Guide d'entretien.....	122
4. Annexe C (suite) : Les chiffres	126
5. Annexe D : Grille d'analyse des entretiens.....	127
6. Annexe E : Entretien exploratoire numéro 1	149
7. Annexe E : Entretien exploratoire numéro 2	166
8. Annexe E : Entretien exploratoire numéro 3.....	192
9. Annexe F : Guide d'entretien seconde année	212

**1. Annexe A : Cahier des charges pour concession
d'un R.I.A**

**CONTRAT DE PRESTATION D'EXPLOITATION
DU RESTAURANT INTER-ADMINISTRATIF**

Sommaire cahier des charges pour concession

ENTRE LES SOUSSIGNES :	90
Généralités	91
1.1 Objet de la consultation	91
1.2 Rôle du titulaire et interlocuteur	91
1.3 Lieu	91
1.4 Mode de distribution	92
1.5 Horaires de service	92
1.6 Structure des repas	93
1.7 Élaboration des menus	93
DESCRIPTION DE L'OFFRE	93
2.1 Préambule : garantir la qualité dans l'assiette des convives	93
2.2 Préconisations en matière nutritionnelle et environnementale	93
2.3 Prescriptions communes a l'ensemble des prestations	95
2.4 Description de l'offre minimum à proposer aux convives	97
2.5 Suivi de la prestation	101
SPECIFICATIONS QUALITATIVES	102
3.1 Références générales	102
3.2 Spécifications organoleptiques et gastronomiques.....	103
SPECIFICATIONS QUANTITATIVES (GRAMMAGES)	104
Autres modalités techniques	104
5.1 Achats	104
5.2 Livraisons	105
5.3 Stockage	105
CONDITIONS D'EXECUTION DES PRESTATIONS	105
6.1 Moyens humains.....	105
6.2 Moyens immobiliers.....	108
6.3 Moyens matériels	109
6.4 Encaissements	112
ENTRETIEN et HYGIENE	112
7.1 Nettoyage et hygiène des locaux	113
7.2 Entretien du matériel.....	114

7.3	Urgence et devoir d'assistance.....	114
	Responsabilités.....	114
8.1	Utilisation des locaux, agencements, matériels et mobiliers.....	114
8.2	Discipline du restaurant.....	115
8.3	Conditions d'accès et de circulation dans le restaurant.....	115
8.4	Clause de réserve.....	115
8.5	Assurances.....	115
	PRIX DES PRESTATIONS.....	116
9.1	Part fixe et part variable.....	116
9.2	Révision.....	116
9.3	Dispositions fiscales.....	117
9.4	Facturation.....	117
9.5	Paiement.....	117
9.6	Intérêts de retard.....	117
	VERIFICATION DE L'EXECUTION DE LA PRESTATION.....	117
10.1	Contrôle permanent exercé par le client.....	117
10.2	Contrôle par l'intermédiaire d'agents spécialisés.....	118
10.3	Contrôle des pièces comptables.....	118
	VALIDITE DU CONTRAT.....	118
11.1	Durée.....	118
11.2	Pénalités en cas de non-respect du contrat par le titulaire.....	118
11.3	Résiliation.....	119
11.4	Remise des locaux.....	119
	STIPULATIONS GENERALES.....	119
12.1	Conditions générales.....	119
12.2	Contribution économique territoriale / cotisation foncière des entreprises.....	119
12.3	Frais de démarrage.....	119
12.4	Avance permanente.....	119
12.5	Marques.....	119
12.6	Portée du contrat.....	120
12.7	Modification du contrat.....	120
12.8	Travaux avec ou sans fermeture du restaurant.....	120
	LITIGES.....	120

ENTRE LES SOUSSIGNES :

L'Association de gestion du restaurant inter-administratif X (RIA), constituée sous le régime de la loi du 1^{er} juillet, dont le siège est situé Cité administrative, X, représentée par M. X son Président, ci-après dénommée "**le client**", d'une part,

Et

Le titulaire, agissant sous la dénomination commerciale, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Sous le n°, représentée aux fins des présentes par, *fonction*, ci-après dénommée "**le titulaire**", d'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

PREAMBULE

L'association de gestion du RIA X a en charge la restauration sociale des agents des administrations associées à sa gestion. Elle a fait le choix de confier la confection des repas à un prestataire privé de restauration collective plutôt que d'en assurer la gestion en direct. Pour autant, la prestation fournie ne saurait en aucun cas, de quelque manière que ce soit, la déposséder de la gestion du RIA au profit du prestataire et/ou de ses salariés, quand bien même l'un d'entre eux porterait le titre de gérant au regard de sa hiérarchie et de ses subordonnés.

Les parties s'accordent pour rappeler que l'attractivité du restaurant inter-administratif passe par une politique tarifaire alliant économie et qualité pour l'usager à une maîtrise constante des dépenses.

La prestation assurée par le titulaire revêt une importance fondamentale pour le personnel de toutes les Administrations et organismes conventionnés qui ont accès au restaurant inter-administratif dans la mesure où

- l'implantation en centre-ville du RIA permet son accès rapide à un grand nombre d'usagers,
- le principe fondamental retenu est de proposer, chaque jour, une prestation de qualité, variée, équilibrée et financièrement accessible à tous.

Par conséquent, la structure des repas doit être conforme aux spécifications énoncées dans le présent contrat et aux textes relatifs à la restauration collective.

L'enjeu que représente la fourniture des repas aux usagers du restaurant induit certaines obligations qui incombent au prestataire sur les qualités sanitaire, nutritionnelle et organoleptique des mets servis.

Le titulaire s'engage en conséquence à apporter tous les soins nécessaires dans la préparation des plats, ceci dans le respect des obligations réglementaires et sanitaires en vigueur ainsi que des recommandations des règlements relatifs aux règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant.

De même, il s'engage à

- suivre les recommandations relatives à la nutrition éditées par le GEMRCN (Groupement d'Étude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition) ;
- tout mettre en œuvre pour permettre à l'association de réaliser les objectifs fixés conformément aux décisions issues des lois du Grenelle de l'environnement en attachant une valeur particulière à l'approvisionnement en produits locaux et issus de l'agriculture biologique.

1.1 *Objet de la consultation*

Le client confie au titulaire la mission de fournir les prestations ci-après décrites en vue de la restauration des convives admis par les statuts de l'association à fréquenter le restaurant inter-administratif X.

Les prestations, objet de la présente consultation, concernent l'exploitation du restaurant inter-administratif. Elles comprennent :

- l'approvisionnement en denrées du restaurant,
- la préparation sur site et la distribution des repas,
- le nettoyage des locaux et des mobiliers,
- la gestion financière des comptes des usagers,
- la mise en œuvre d'une politique de communication et de valorisation ayant pour objectif de promouvoir le restaurant,
- la préparation et le service de repas à l'occasion d'événements particuliers,
- des prestations diverses à l'occasion de réceptions,
- la mise en place et la gestion des moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble de la restauration.

Ces prestations doivent être conformes aux normes françaises homologuées ou équivalentes.

Le titulaire fournira ses prestations à ses risques et périls et en pleine indépendance, notamment vis-à-vis de ses fournisseurs et de son personnel.

Le client demeure gestionnaire du service de restauration de l'établissement, le titulaire ne se substituant à celui-ci ni en droit ni en fait.

Il est convenu que les parties entendent inscrire leur accord dans le cadre fiscal spécifique des ventes à consommer sur place, soumises aux taux de la TVA en vigueur au moment de leur exécution, conformément aux articles subséquents du code général des impôts que les parties déclarent bien connaître. La facturation différenciera en conséquence les différents taux applicables.

1.2 *Rôle du titulaire et interlocuteur*

Le titulaire du contrat est responsable du restaurant au niveau de la qualité organoleptique et bactériologique des repas, de la gestion financière, de l'hygiène, et des moyens mobiliers et immobiliers qui sont mis à sa disposition. Il est tenu de nommer sur le site un responsable (chef gérant) qui a pour interlocuteur le représentant de l'association de gestion désigné par son Président. Il doit être habilité à prendre, sans délai, toutes les décisions nécessaires à la bonne exécution du marché. Un conseil d'administration présidé par le Président de l'association contrôle le bon fonctionnement du restaurant, assisté d'une commission de surveillance.

1.3 *Lieu*

Le bâtiment est situé X à X

Il représente une surface utile de 900 m² répartie sur 3 niveaux :

- le sous-sol avec le garage et la chaufferie,
- le rez-de-chaussée où sont situés les chambres froides, les réserves et stockages divers, la légumerie, un bureau, la salle de réunion, la cafétéria non exploitée, les locaux d'évacuation des déchets et les espaces de circulation,

- l'étage où se trouvent les zones de préparation des repas, les boutiques, deux salles de restaurant et la laverie.

Les plans du rez-de-chaussée et de l'étage sont joints en annexe.

1.4 Mode de distribution

Les repas, confectionnés sur place, par le titulaire seront présentés aux convives suivant la formule du libre service. La distribution des repas se fera sur le mode éclaté, de type "kiosque".

Le restaurant dispose des équipements suivants :

- trois vitrines réfrigérées pour les entrées et desserts dressés
- un buffet pour les hors d'œuvre et desserts
- une vitrine réfrigérée pour les laitages et les boissons
- deux stands chauds (dont un équipé d'une plaque de maintien en température)
- un stand pour les grillades
- une caisse principale et une caisse secondaire

Il est demandé au titulaire de faire toute proposition d'aménagement qui serait susceptible d'offrir des prestations nouvelles dans le but d'attirer de nouveaux convives et d'augmenter ainsi la fréquentation du restaurant.

Ces propositions seront présentées en annexe de façon détaillée. Elles préciseront notamment le type d'équipement nécessaire à la réalisation de ces prestations et les coûts induits.

Au terme de la consultation, un contrat sera établi entre le prestataire choisi et le RIA sur la base du présent contrat, complété des propositions formulées dans l'offre du prestataire retenu.

1.5 Horaires de service

L'accueil des usagers a lieu du lundi au vendredi inclus, tout au long de l'année, sauf les jours fériés légaux et les jours fixés et signalés par le client au moins quinze jours à l'avance.

L'accès au restaurant s'effectue de 11h30 à 13h30 (fermeture de la salle à 14h00, hormis prestations spéciales).

Le titulaire s'engage à respecter toute modification d'horaire portée à sa connaissance 24 heures ouvrées avant sa date d'effet.

En dehors des heures de service, le titulaire doit interdire l'entrée du restaurant à toute personne non habilitée.

En ce qui concerne les prestations servies à table, le titulaire s'engage à servir les repas spéciaux ou supplémentaires aux heures spécifiées par le client. L'heure de début du repas doit être compatible avec les horaires normaux de service du restaurant.

Pour les autres prestations, à l'occasion de réceptions, le titulaire se conforme aux commandes ou demandes spécifiques établies par le client.

1.6 Structure des repas

Le convive compose son plateau de la façon dont il le souhaite en fonction des plats et périphériques proposés.

Le prix payé par le convive intègre un terme fixe se rapportant aux prestations de restauration et le coût des denrées alimentaires.

1.7 Élaboration des menus

Le titulaire établit les menus de façon à tenir compte au mieux des goûts des consommateurs, des usages locaux et des prescriptions faites dans le présent contrat. **A ce titre, il est souligné l'importance de proposer un menu économique présentant un rapport qualité/prix attractif.**

Les menus sont adaptés aux saisons et tiennent compte des impératifs nutritionnels. L'éventail des choix doit être conforme aux exigences du tableau présenté en page 13.

DESCRIPTION DE L'OFFRE

2.1 Préambule : garantir la qualité dans l'assiette des convives

La qualité nutritionnelle et culinaire au meilleur prix doit en permanence être recherchée, par une politique exigeante et une veille permanente en matières d'approvisionnements (les produits frais, les labels, l'utilisation privilégiée de produits bruts), mise en valeur par le savoir-faire de cuisiniers compétents.

L'offre de produits de 4ème et 5ème gamme est proscrite.

L'introduction de produits biologiques ou équivalents, d'origine locale de préférence, doit s'intégrer dans cette approche de qualité culinaire cohérente.

2.2 Préconisations en matière nutritionnelle et environnementale

2.2.1 - Produits frais

Les produits frais sont privilégiés. Pour ce qui concerne les fruits et légumes frais hors saison, un maximum de 25 % est toléré.

2.2.2 - Qualité nutritionnelle des repas

La qualité nutritionnelle des repas intègre les recommandations relatives à la santé publique telles que définies dans le cadre du Programme National Nutrition Santé (PNNS), notamment concernant la réduction du grammage des produits carnés au profit des céréales ou légumineuses.

2.2.3 - Organismes génétiquement modifiés

Le principe de précaution nous conduit à refuser tout produit OGM ou produit à base d'OGM.

2.2.4 - Circuits courts

Dans une logique de développement durable, le client attache une valeur particulière à l'approvisionnement en produits locaux et à la mise en œuvre de produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable.

Le titulaire s'engage au quotidien à promouvoir les circuits courts. Il présentera en annexe la liste des fournisseurs qu'il a référencés à cet effet et, à chaque date anniversaire du contrat, son actualisation ainsi qu'un bilan d'étape des difficultés rencontrées et des actions correctives mises en œuvre et celles prévues. Celles-ci devront être de nature à introduire en 2016, a minima, 10% de produits issus de circuits courts dans les approvisionnements. Ce pourcentage sera majoré de 5 points par an au cours des 4 années suivantes afin d'atteindre, en moyenne annuelle, 30% en septembre 2020.

A cet effet, le titulaire s'engage à lever les freins éventuels liés à sa réglementation interne interdisant ou limitant la capacité de son gérant à s'approvisionner en produits locaux auprès de producteurs non référencés.

Cette promotion des circuits courts sera accompagnée par

- un affichage de la provenance des produits concernés avec leur prix,
- deux animations annuelles mettant en valeur les produits locaux issus des pays de Savoie.

2.2.5 - Poisson

Seuls les poissons (d'élevage ou de saison) dont la production ou la pêche est respectueuse de l'environnement sont proposés. Ils seront certifiés comme tels par un affichage accompagnant celui de leur prix.

2.2.6 - Saisonnalité

La saisonnalité des produits frais est privilégiée. Les produits de saison se définissent comme ceux étant produits en France métropolitaine pendant la saison considérée.

Le titulaire proposera à l'ARIA dans son offre, un planning annuel d'approvisionnement des légumes et des fruits (biologiques ou non) respectant cette règle de la saisonnalité. La provenance des produits sera mentionnée. Ce planning sera revu annuellement.

2.2.7 - Produits issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable

Le titulaire s'engage à mettre en œuvre, tout au long du contrat, les dispositions du Grenelle de l'environnement et de recourir, pour l'approvisionnement des services de restauration collective, à des produits biologiques pour une part fixée à 20 % à compter de 2012 ainsi que, pour une part identique, à des produits saisonniers, des produits à faible impact environnemental eu égard à leurs conditions de production et de distribution, des produits sous signe d'identification de la qualité et de l'origine ou des produits issus d'exploitations engagées dans une démarche de certification environnementale ».

Le titulaire s'engage à planifier, selon le plan stratégique qui sera joint en annexe, l'offre équilibrée des 20% minimum de denrées issues de l'agriculture biologique dans ses commandes.

Ce plan stratégique :

- prévoit d'accompagner d'animations ces produits issus de l'agriculture biologique,
- indique la proportion de bio par famille de produits (entrées, fromages - laitages, desserts, légumes et plat principal),
- précise l'importance donnée aux approvisionnements en circuit court,
- présente les stratégies destinées à atténuer, voire annuler, l'impact financier du surcoût des produits bio,
- intègre la part et la stratégie propres aux produits issus du commerce équitable.

L'offre de produits biologiques vise à promouvoir la consommation de produits issus de l'agriculture biologiques auprès de l'ensemble des utilisateurs du restaurant. Elle concerne donc les produits de toutes les catégories tarifaires.

Une liste des denrées issues de l'agriculture biologique se substituant aux produits conventionnels de façon permanente ou saisonnière est présentée en annexe. Avec l'accord du client, la tarification de ces produits peut faire l'objet d'une révision annuelle dérogatoire pour tenir compte de l'évolution du marché et de leurs prix de revient. En cas de rupture d'approvisionnement justifiant de recourir à l'agriculture traditionnelle, le tarif des produits conventionnels est seul applicable. Toute rupture d'approvisionnement, permanente ou temporaire, est immédiatement portée à la connaissance du client.

Le titulaire peut proposer un tarif intégrant le surcoût lié à certains produits issus de l'agriculture biologique en le lissant sur tout ou partie de la prestation. Dans cette hypothèse, il apportera au client toutes les précisions utiles quant aux modalités tarifaires et aux objectifs qu'il a retenus.

Le titulaire s'engage à présenter les plats garnis, hors d'œuvre et desserts élaborés à partir de denrées issues de l'agriculture biologique dans un espace dédié et dans une vaisselle différenciée afin que le convive choisisse ces denrées en toute connaissance de cause.

Engagements du titulaire :

Il est demandé au titulaire de présenter l'ensemble des engagements qui seront mis en œuvre dans le cadre de sa politique d'approvisionnement et notamment en matière de développement durable dès l'entrée en vigueur du présent contrat.

Ces engagements concernent :

- *l'utilisation de produits frais*
- *l'introduction des produits issus des circuits courts,*
- *l'utilisation de denrées issues de l'agriculture biologique et du commerce équitable,*
- *la vigilance au regard du bilan carbone lié aux opérations de restauration,*
- *l'approvisionnement en consommables ou en emballages recyclables ou recyclés,*
- *la surveillance de la consommation et de la maîtrise des fluides,*
- *le tri sélectif,*
- *et généralement l'emploi de matières et produits respectueux de l'environnement.*

Chaque année, un bilan mettant en évidence la performance environnementale ainsi que la qualité nutritionnelle au regard de l'ensemble des préconisations du contrat sera présenté au RIA.

2.3 Prescriptions communes à l'ensemble des prestations

Les prescriptions décrites dans le présent contrat ne constituent qu'un minimum qui pourra éventuellement être complété sur la base des propositions que le titulaire aura développé dans son offre en vue de mieux répondre aux objectifs visés et aux attentes des convives.

Avant le début du service, le titulaire s'engage à assurer quotidiennement l'affichage des plats à l'entrée du restaurant et sur la ligne de self.

Cet affichage doit comporter au minimum :

- le libellé du plat précisé et détaillé, en conformité avec la législation, et sa référence au cahier de grammage. Le libellé de chaque met est simple et doit donner une information claire et loyale aux convives.
- le prix en euros,
- l'origine géographique ou la particularité (bio, poisson d'élevage ou sauvage...), en valorisant notamment toutes les fabrications élaborées sur site. Le titulaire doit pouvoir justifier à tout moment les allégations valorisantes qu'il utilise dans sa présentation des plats aux convives,
- leur mode de conservation : frais, conserve ou surgelé.

La traçabilité des viandes et du poisson est assurée et portée à connaissance par affichage à l'ensemble des convives, ainsi que la zone géographique des terroirs de production des produits alimentaires. L'appellation CE, pour Communauté Européenne, au lieu de l'indication du pays d'origine, est proscrite.

Le titulaire est autorisé à faire usage de son logo, des marques et concepts qui y sont associés. S'agissant des logos des autres marques commerciales, leur usage est interdit, sauf à justifier préalablement au client qu'ils sont facilitateurs de compréhension pour les convives. En cas d'usage détourné ou abusif de ces marques, le client est fondé à les interdire et, le cas échéant, à le sanctionner.

Le titulaire déclare bien connaître le règlement européen concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires, dit INCO, entré en application le 13 décembre 2014 et imposant aux professionnels le respect des règles relatives à :

- la lisibilité des emballages,
- la présence d'allergènes et son signalement écrit aux consommateurs,
- l'indication de l'origine de la viande,
- la déclaration nutritionnelle à partir du 13 décembre 2016 et son caractère volontaire avant cette date.

2.3.1 - Information des utilisateurs sur le recours à la filière biologique et au commerce équitable

Les produits biologiques doivent comporter un étiquetage certifiant qu'ils sont issus de l'agriculture biologique à savoir le signe européen accompagné éventuellement du label AB ou un étiquetage comportant les mentions suivantes : "agriculture biologique" ou "produit de l'agriculture biologique" ou "produit issu de l'agriculture biologique" avec indication de l'organisme certificateur.

En cas d'absence de certification "agriculture biologique", le titulaire doit prouver par tout moyen que les caractéristiques de ces produits sont équivalentes à celles des produits certifiés issus de l'agriculture biologique.

Les certificats de traçabilité des viandes, volailles, poissons, sont affichés dans le restaurant.

La provenance d'un produit de la filière du commerce équitable doit être portée à la connaissance des utilisateurs du restaurant et valorisée.

2.3.2 - Affichage des prix

L'affichage des prix doit être lisible et sans ambiguïté pour l'ensemble de la prestation. Dans les zones de distribution, il se fait par étiquetage à proximité de chaque produit, au droit de chaque choix disponible, afin d'en faciliter l'identification par les convives.

2.3.3 - Communication et signalétique

Les menus hebdomadaires sont affichés à l'entrée du restaurant. Le titulaire les communique à l'association 15 jours à l'avance pour qu'ils puissent être diffusés par messagerie auprès de chacune des administrations.

Le titulaire s'engage à afficher et à promouvoir visuellement chaque jour les propositions faites aux convives dès leur arrivée dans le hall du restaurant.

Il est demandé au titulaire de faire toute proposition susceptible d'offrir une certaine visibilité dans l'affichage (signalétique suspendue, affichage dynamique...).

Le système utilisé devra préserver l'environnement du restaurant et sera soumis au préalable à l'accord du client. Le RIA est informé dans les meilleurs délais de toute modification exceptionnelle que le titulaire pourrait apporter au menu prévisionnel, notamment au regard des possibilités d'approvisionnement, celle-ci ne devant pas nuire aux valeurs traditionnelles, aux qualités hygiéniques et gastronomiques des repas.

2.3.4 - Tri des déchets

Les utilisateurs débarrassent eux-mêmes leurs plateaux en prenant soin de l'ordonner pour respecter la signalétique mise en place par le titulaire. Ils trient leurs résidus selon les règles de tri définies.

2.4 Description de l'offre minimum à proposer aux convives

Le titulaire a le souci d'offrir quotidiennement aux convives cinq offres en y intégrant la diversité dans la nature des produits (y compris pour l'offre de produits d'origine biologique) :

- **une offre standard**
- **un menu économique**
- **une formule expresse**
- **un menu stagiaire**
- **un menu enfant**
- **des prestations diverses à l'occasion de réceptions**

Il devra veiller à proposer trois gammes de prix pour toutes les composantes des menus à savoir les entrées, les plats et les desserts

1 - Offre standard

	Nombre de choix minimum jusqu'à 13h00	Nombre de choix minimum pendant 100% du service
Hors d'œuvre		
Buffet hors d'œuvres (de préférence non assaisonné) élaborés à partir de produits frais et bruts dont 2 renouvelés chaque jour et présentation 3 fois maximum /semaine	4 dont 1 BIO	4 dont 1 BIO
Entrées dressées (présentées en vitrine) différentes de celles présentées au buffet des hors d'œuvre	3	2
Potage à base de légumes frais et de saison (du 1er novembre au 31 mars)	1	0
Plats garnis		
Plats du jour si plat en sauce, celle-ci devra dans la mesure du possible être présentée à part	Chaque jour, 2 plats dont : -1 plat ECO -1 plat autre Chaque semaine : 1 plat ECO BIO 1 plat autre BIO	1
Grillade renouvelée + tous les jours steak haché (origine France) ECO ou jambon grillé ECO	3 choix	3
Accompagnement à volonté dont : Légumes verts Féculent Frites	4 dont 1 BIO (au choix) chaque jour 2 1 1	3 1 1 1
Assiettes estivales complètes à la belle saison		
Fromage		
Fromages au minimum 1 fromage des Savoie par jour	3 renouvelés dont 1 ECO	2
Yaourts (nature ou aux fruits) ou crèmes dessert	3 dont 1 BIO	3

Desserts		
Buffet desserts dont 2 renouvelés chaque jour et présentation 3 fois maximum /semaine	4	4
Fruits	3 dont 1 de saison 1 ECO	2
Desserts dressés (présentés en vitrine) différents de ceux présentés au buffet des desserts	3	2

2 - Le menu économique sera composé d'un plat et de deux périphériques.

Choix possibles pour le convive parmi l'offre suivante :

- entrée : buffet (petite coupelle) ou entrée dressée identifiée **ECO**
- plat : le plat identifié **ECO** ou le steak haché ou le jambon grillé
- fromage : fromage identifié **ECO**
- dessert : buffet (petite coupelle) ou dessert dressé identifié **ECO**
-

Coût cible pour le menu économique : 2,50 € TTC

3 - La formule expresse : Un stand dédié proposera tous les jours et jusqu'à 13h00 un plat en libre-service avec possibilité d'un bar à légumes pour un accompagnement au choix.

Il est demandé au titulaire de faire toute proposition pour améliorer la formule et faire vivre cet espace.

4 - Le menu stagiaire :

Ce menu comprend un plat garni, deux périphériques (à choisir parmi les entrées, fromages et desserts) et du pain. Il est librement composé à partir des plats disponibles au self.

Son prix est fixé à 7,63 € (admission comprise) ce qui correspond au montant de l'indemnité de repas à demi-taux des stagiaires.

Le cahier de grammage précisera les suppléments de prix en fonction de la nature des plats et des périphériques. Le stagiaire se présentera en caisse munie de sa convocation ou d'une pièce d'identité de façon à ce que le repas soit comptabilisé sur un badge en post-paiement et refacturé ensuite par l'association à l'administration d'origine. En revanche, les suppléments susceptibles d'être servis seront directement réglés en caisse par le stagiaire.

5 - Le menu enfant : Le titulaire s'engage à servir un menu spécifique pour les enfants des adhérents. Ce menu, composé d'un plat **ECO** et un périphérique, sera proposé **au tarif de 1,80 € TTC**.

6 - Prestations diverses à l'occasion de réceptions : Des réceptions pourront être organisées au RIA ou dans les locaux des administrations partenaires. L'association pourra demander au titulaire de réaliser des prestations particulières, à savoir des cafés d'accueil, des rafraîchissements, des cocktails, des buffets, des repas servis à table.

Le titulaire privilégiera l'utilisation de produits frais de saison et la "fabrication maison". Il devra présenter dans son offre plusieurs types de prestations. S'agissant des **repas servis à table**, deux formules seront proposées :

- **un menu de base** comprenant une entrée, un plat, un dessert, vin et café (ou thé) compris à **15 €**
- **un menu amélioré** comprenant une entrée, un plat, un fromage, un dessert, vin et café (ou thé) compris à **18 €**

S'agissant des **prestations annexes** (cocktails et buffets), une carte sera proposée mettant en valeur les différentes propositions. Cette carte précisera la nature des prestations (descriptif et nombre de pièces) et servira de support de communication pour faciliter les commandes.

Ces prestations feront l'objet de bons de commande spécifiques adressés au titulaire au moins 8 jours à l'avance; elles ne pourront être réalisées qu'avec l'accord du client et pendant les jours d'ouverture du restaurant. Elles feront, enfin, l'objet d'un devis et d'une facturation spécifiques. Une redevance sur les prestations annexes sera mise en place en concertation avec le RIA.

Si ces prestations nécessitent la mise à disposition de vaisselle jetable, le prestataire mettra à disposition des produits recyclables biodégradables (agitateurs de café en bois, serviettes en papier recyclé, gobelets et assiettes biodégradables ...)

7 - Conditions complémentaires aux 5 offres

Le titulaire devra présenter les menus (1 entrée, 1 plat et 1 dessert) ainsi que les propositions de buffets, sur une période de 20 jours, en faisant apparaître la gamme proposée (qualité) et le coût. Il prendra le soin d'intégrer les produits d'origine biologique.

Les mêmes plats ne doivent pas être présentés à moins de deux semaines d'intervalle.

Le buffet des hors d'œuvre et desserts : Le titulaire présentera en zone de distribution un nombre suffisant de produits pour que les utilisateurs puissent composer eux-mêmes des assiettes de crudités, salades et desserts en libre-service. Ces produits, élaborés quotidiennement à partir de produits frais et bruts pour ce qui est des crudités, seront réapprovisionnés régulièrement pendant toute la durée du service afin de garantir une variété de choix et une qualité de fraîcheur permanente. Les produits seront présentés en saladiers. Deux types de contenants seront mis à disposition des convives qui composeront librement leur assiette.

Les hors d'œuvre et desserts dressés : Jusqu'à 13h00, les convives devront pouvoir choisir des hors d'œuvre ou des desserts de niveaux d'élaboration variés.

Le titulaire proposera des assiettes estivales complètes tous les jours à la belle saison et à partir d'une date à convenir avec le représentant de l'association.

Les légumes accompagnant le plat garni sont servis à volonté et sans supplément de prix. Le prix unique d'une assiette de légumes sans accompagnement devra figurer dans l'offre.

L'ensemble des prestations servies sont choisies parmi celles présentées dans le cahier de grammage.

Celui-ci comportera :

- la catégorie tarifaire,
- la désignation et éventuellement la composition,
- la fréquence dans les menus,
- le calibrage,
- la notion de "fait maison" si c'est le cas,
- la qualité (gamme utilisée : frais, surgelé, conserve),
- le nombre de calories,
- le prix HT pour les produits conventionnels et bio.

Le cahier de grammage qui détaillera l'ensemble des produits y compris ceux d'origine biologique sert d'engagement contractuel.

L'offre dite standard devra intégrer une part croissante de produits d'origine biologique (y compris boissons, condiments, sauces...) en relation avec les possibilités du marché et en s'appuyant sur l'offre proposée par les producteurs de proximité, de façon à privilégier les circuits courts de production et de livraison.

Il est demandé au titulaire de décrire l'offre biologique qui sera mise en place en précisant notamment la nature et la provenance des produits. Il donnera en outre des exemples d'entrées, de plats (y compris **ECO**), de fromages et de desserts qui seront repris dans la grille des propositions de menus chiffrés sur 20 jours.

Tout plat chaud dont une partie des portions n'a pas été consommée en fin de service peut, sous réserve du respect des normes sanitaires, être représenté le lendemain, en sus de la prestation normale du jour, avec une

remise tarifaire attractive figurant dans le cahier de grammages ("prix malin"). Une information spécifique sera faite et portée à la connaissance des convives.

Il est demandé de veiller tout particulièrement à la qualité du pain qui sera soumise à l'approbation de l'association, voire à la commission d'usagers. Le pain peut être tranché et dans ce cas précis, compris dans le coût du repas. Il est demandé en complément une offre de pain de qualité supérieure (pain spécial ou pain **BIO**), facturé au convive. Par mesure d'hygiène, les panières sont équipées de pinces.

Le titulaire met gratuitement à disposition des convives les ingrédients (sel, poivre, moutarde, huile, vinaigre...), les sauces (mayonnaise, ketchup), une vinaigrette et un assaisonnement allégé confectionnés sur place et divers autres condiments (cornichons, olives...) ainsi que le sucre et les serviettes en papier biodégradables.

Le titulaire mettra à disposition un choix de boissons. La liste et le prix de celles-ci seront soumis à l'accord du client.

Le titulaire assurera l'installation et la maintenance de machines à café. Il est demandé de veiller tout particulièrement à la qualité du café. Elle sera soumise ainsi que le prix à l'approbation du client. En complément, une offre de café équitable pourra être proposée.

En dehors des repas et des prestations particulières qui pourront lui être demandées, **le titulaire s'engage à ne se livrer à aucune vente dans les locaux mis à sa disposition pour l'exécution du marché sans en avoir informé au préalable le client.**

Le titulaire peut, en cours de réalisation, procéder à des modifications, à condition que celles-ci soient justifiées par les nécessités de l'approvisionnement, ne nuisent pas à la qualité hygiénique et gastronomique du repas et ne modifient pas sa valeur nutritionnelle. Ces modifications doivent obligatoirement être validées par le représentant de l'association.

Le titulaire s'engage à assurer un programme d'animation toute l'année (sauf aux mois de juillet et août) permettant d'offrir aux convives :

- tous les 15 jours : un plat régional ou exotique,
- tous les mois : la journée du chef sur un thème calendaire ou évènementiel,
- un repas amélioré à l'occasion des fêtes de fin d'année.

Le coût de la prestation est compris dans le marché global. Le prix à payer par le convive de chaque composante du repas ne devra pas excéder les prix les plus élevés fixés dans la gamme haute. Le titulaire se chargera à ses frais de la décoration correspondant au thème proposé et mettra en place la communication adaptée.

Seuls les plats présentés lors des animations peuvent ne pas figurer dans le cahier de grammage. Tous les plats non prévus dans le cahier de grammage sont soumis au représentant de l'association pour accord.

Avec l'accord préalable du client, l'éventail de la prestation peut être réduit en période de vacances scolaires ou en cas de circonstances exceptionnelles dûment justifiées.

2.5 *Suivi de la prestation*

2.5.1 - *Suggestions / réclamations*

Une boîte aux lettres destinée à recevoir les suggestions et réclamations des convives est installée dans le hall d'entrée du restaurant. Le gérant est tenu d'y apporter une réponse.

2.5.2 - Commissions de restauration

Le client organise plusieurs fois dans l'année des réunions auxquelles sont conviés des représentants des usagers ainsi que le gérant du restaurant. Elles ont pour objectif d'aborder toutes les questions relatives à la prestation (menus, qualité des produits, frais, bio, examen des remarques recueillies, fonctionnement, suggestions...). Elles permettent de passer en revue les propositions de menus, d'y apporter d'éventuelles modifications et offrent en outre la possibilité aux participants de s'exprimer sur des points plus particuliers.

2.5.3 - Enquêtes de satisfaction

Le titulaire s'engage à faire réaliser par un organisme indépendant, au moins une fois par an, une enquête de satisfaction auprès des usagers. Il en informe le client au préalable, lui communique le questionnaire pour accord puis les résultats et le plan d'actions pour information.

Les résultats sont portés à la connaissance des usagers et affichés à l'entrée du restaurant.

Le client peut, indépendamment du point ci-avant, organiser toute enquête de satisfaction qu'il jugera utile auprès des usagers, même sur un point spécifique.

2.5.4 - Rencontres partenaires

Le RIA rencontrera au moins deux fois par an les représentants du titulaire et le gérant du restaurant. Ces rencontres ont pour objet de faire le point sur l'ensemble des exigences du cahier des charges et leur respect par le titulaire. Au cours de ces réunions, le titulaire fait le bilan de la prestation effectuée (fréquentation, résultats des enquêtes, résultats des analyses, traitement des dysfonctionnements, gestion des fluides...) et présente les prévisions de menus et les animations à venir. Il recueille les remarques qui lui sont faites et apporte les réponses à toutes les questions qui lui sont posées.

Une fois par an, le titulaire présente :

- le bilan annuel de performance nutritionnelle et environnementale
- le planning annuel d'approvisionnement

Dans ce cadre, des propositions d'amélioration de la prestation sont discutées.

Ces réunions ont un caractère obligatoire. Les décisions prises font l'objet de relevés et ont vocation à s'appliquer dans le cadre du contrat.

SPECIFICATIONS QUALITATIVES

3.1 Références générales

Les denrées utilisées dans la confection des repas doivent répondre aux dispositions de la réglementation concernant les denrées alimentaires, soit générales, soit particulières à l'une d'entre elles.

Le titulaire devra veiller à l'application de toute nouvelle norme pouvant intervenir dans le domaine de sa spécialité durant l'exécution de sa prestation.

Il s'assurera auprès de ses fournisseurs de la traçabilité des aliments et ingrédients de façon à garantir en permanence au client leur origine et qu'aucun organisme génétiquement modifié (OGM) n'entre, directement ou indirectement, dans leur composition.

Les denrées doivent, en outre, être conformes :

- aux normes homologuées et enregistrées à l'AFNOR,
- aux spécifications techniques inscrites dans les décisions du groupe permanent d'études des marchés de denrées alimentaires (GPEMDA), brochures n° 5.541, éditées par le service d'édition des journaux officiels. Toute disposition nouvelle du GPEMDA est applicable dès sa parution.
- aux spécifications prévues à l'annexe "liste de grammages à cru" jointe au présent contrat.

3.2 Spécifications organoleptiques et gastronomiques

3.2.1 - Préparation des aliments

Les préparations culinaires doivent être simples, soignées, variées et doivent se rapprocher de la qualité d'une bonne cuisine familiale. Tout doit être fait pour éviter la monotonie alimentaire qui lasse le consommateur.

Il ne doit pas être servi de préparation faite sommairement et peu appétissante. Les mets doivent être agréables au goût.

Les cuissons doivent être effectuées avec le plus grand soin, sachant qu'insuffisantes ou excessives, elles peuvent rendre les aliments indigestes.

Les assaisonnements doivent être simples. Les sauces lourdes et les condiments trop épicés doivent être évités ou proposés séparément.

L'utilisation des matières grasses dont la composition améliore l'équilibre lipidique est privilégiée, ainsi que celle des acides gras insaturés ou polyinsaturés.

L'huile de palme, de coprah et de coco sont proscrites. En ce qui concerne les huiles de friture, les "acides gras trans" résultant de la transformation d'huiles liquides en graisses solides sont prohibés.

Les graisses cuites avec excès sont interdites.

3.2.2 - Présentation des plats

La présentation des plats peut être simple mais ne doit pas être négligée. Tout laisser-aller doit être banni en ce domaine. Les plats doivent être appétissants.

L'adjonction d'une garniture très simple, par exemple d'une persillade, de salade pour certains hors-d'œuvre ou certaines viandes, de produits naturels (verdure, tomates, jaune d'œuf...) donne un effet décoratif sans augmenter de façon notable la durée de préparation.

3.2.3 - Température des plats

Tant pour des raisons sanitaires que gastronomiques, la température des plats doit être optimale à l'instant du service, qu'il s'agisse de plats chauds ou de préparations froides.

Les plats chauds ne doivent jamais être présentés en dessous de + 63° C ; en ce qui concerne les viandes rôties ou grillées, toutes les précautions doivent être prises pour que les procédés de maintien en température n'entraînent aucun dessèchement ni racornissement (en particulier, la cuisson et la découpe doivent être faites au dernier moment). En aucun cas, le plat principal ne fait l'objet d'une présentation d'assiettes préparées à l'avance sur la rampe.

De même, les aliments réfrigérés doivent, à tout moment de leur conservation, être maintenus en situation de froid positif (+ 3°C maximum).

Le client se réserve le droit de procéder ou faire procéder à des contrôles inopinés de température qui donneront lieu à l'établissement d'un procès-verbal.

3.2.4 - Contrôle bactériologique

Le titulaire sera tenu de se prêter à un contrôle bactériologique inopiné par mois, assuré par un laboratoire indépendant effectuant des recherches habituelles (bactériologiques et microbiologiques) sur au moins quatre produits. Les prélèvements seront effectués sur place sur des fabrications du jour ou sur des échantillons témoins. Les coûts des prélèvements et des contrôles seront à la charge du titulaire.

Le titulaire devra prélever chaque jour un échantillon des plats fabriqués, d'un hors d'œuvre et d'un dessert représentatif de la production du jour et conserver ces échantillons pendant 5 jours dans les conservateurs à froid négatifs mis à sa disposition par le client. Les conservateurs précités devront être conformes à la législation édictée en matière de conservation des produits surgelés.

Le titulaire sera de même tenu de se prêter 2 fois par an à un contrôle bactériologique de l'eau tirée des fontaines à eau du restaurant. Les coûts des prélèvements et des contrôles seront à la charge du titulaire.

Une copie des résultats des analyses sera communiquée systématiquement dès réception au client sans autre démarche de sa part.

3.2.5 - Déchets

Conformément à la réglementation, l'utilisation des déchets pour l'alimentation humaine ou animale est interdite.

SPECIFICATIONS QUANTITATIVES (GRAMMAGES)

Les spécifications quantitatives des plats sont précisées dans le cahier de grammages.

Autres modalités techniques

5.1 Achats

5.1.1 - Achat des denrées alimentaires

Le titulaire doit justifier d'une politique d'achat privilégiant notamment les filières courtes et respectueuses de l'environnement (transports), ainsi que la saisonnalité des fruits et légumes.

Pour cela, il indiquera dans sa proposition les sources, circuits et moyens de transport de ses approvisionnements :

- par famille de produits, en indiquant pour chacune les coordonnées des fournisseurs correspondants
- par fournisseurs (liste et coordonnées)

5.1.2 - Autres achats

Pour chaque type de produit d'entretien, la norme écolabel ou équivalent sera retenue.

5.2 Livraisons

Les livraisons ne pourront être effectuées qu'à partir de 7h00, en présence du personnel du titulaire. Le titulaire sera tenu responsable de tout dégât occasionné sur le bâtiment par les camions de livraisons dû à la négligence des chauffeurs.

Chaque livraison donne lieu :

- à la fourniture conjointe de bons de livraison ou autres documents permettant de constater pour chaque lot de produits livrés (auto-contrôle par le prestataire) : date de livraison, date de production, nature, gamme, quantité, prix, fournisseur, catégorie (frais, conserve, surgelé), et le cas échéant, autres caractéristiques faisant l'objet de préconisations dans le contrat (biologique, issu du commerce équitable, écolabel...). Ces documents seront en permanence tenus à disposition de l'association et seront conservés pendant toute la durée du contrat. Ils pourront à tout moment donner lieu à des audits permettant de vérifier le respect des préconisations du présent contrat concernant les achats.
- à un contrôle quantitatif et qualitatif (température, aspect...) conformément à la réglementation et vigueur. Le RIA se réserve le droit de contrôler les enregistrements de ces contrôles. Seules sont utilisées les boîtes de conserves ne présentant aucun défaut. Les boîtes cabossées, rouillées ou non hermétiques doivent être retournées aux fournisseurs.

5.3 Stockage

Le titulaire assure l'approvisionnement des denrées et leur stockage dans les locaux, à ses risques et périls, sous réserve du bon fonctionnement des chambres froides mises à disposition.

Les produits de type non alimentaire sont stockés dans un local spécifique.

Les produits d'entretien et lessiviels sont impérativement stockés de façon séparée.

CONDITIONS D'EXECUTION DES PRESTATIONS

6.1 Moyens humains

6.1.1 - Organigramme de fonctionnement

Le titulaire s'engage à affecter à la réalisation des prestations une équipe comprenant un responsable gérant cuisinant et des collaborateurs dont le nombre et la qualification lui permettent d'accomplir ces prestations selon l'organigramme joint en annexe.

Le responsable du restaurant est l'interlocuteur permanent du client dans les locaux de restauration comme représentant du titulaire et est responsable du personnel. Il a pour missions vis à vis du client :

- l'organisation et la supervision des opérations de fabrication des prestations alimentaires et de service dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité (HACCP) et des procédures spécifiques au titulaire ;

- le recrutement, l'animation et la formation des membres de son équipe.

Le titulaire s'engage également à présenter au client un chef de cuisine, adjoint du responsable du restaurant, disposant des qualifications nécessaires à la bonne gestion du restaurant et ayant reçu une formation adaptée.

L'organigramme visé ci-avant comporte un plan de postage du personnel hors et durant la plage d'ouverture du restaurant aux convives. Il comprend une ou des variantes liées à l'incidence des variations de la fréquentation en période de vacances scolaires.

L'emploi de salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée est la règle. L'usage de tout autre type de contrat de travail doit être dûment justifié au client.

Les apprentis et stagiaires que le titulaire formerait dans les locaux du client ne peuvent, en aucun cas, remplacer l'un des collaborateurs visés au plan de postage.

L'utilisation de personnel intérimaire ne peut répondre qu'à une nécessité absolue qui sera dûment justifiée et portée à la connaissance du client par le titulaire. Le recours à des prestataires ayant une visée sociale (Centre d'aide par le travail, entreprise d'insertion par l'économie, etc...) est favorisé.

6.1.2 - Emploi des personnels - répartition des tâches

Le titulaire emploie le personnel sous sa seule responsabilité.

Le titulaire ne peut affecter en cuisine un même employé, au cours d'une même période de travail, à la fois à un poste de travail dit "souillé" (évacuation des déchets, épluchage des légumes, etc.) et à un poste dit "sain" (manipulation des denrées, opérations de préparation culinaire, etc...).

Le titulaire, tout en respectant la réglementation, devra néanmoins veiller à la polyvalence des personnels pour gérer au mieux le service et assurer la meilleure fluidité. L'encaissement des repas se fera sur la caisse secondaire au moment de la plus forte affluence.

6.1.3 - Dispositions légales

Le personnel employé par le titulaire l'est sous sa seule responsabilité.

A l'expiration du présent contrat, pour quelle que cause que ce soit, les parties conviennent expressément de faire application des dispositions légales et conventionnelles en vigueur en ce qui concerne le personnel affecté à sa réalisation.

En tout état de cause, le client exigera de faire reprendre par le successeur le personnel concerné.

Dans le cas où le successeur serait soumis à la Convention Collective Nationale de la Restauration Collective et 25 jours au moins avant l'expiration du présent contrat, intervenant pour quelque cause que ce soit, le client s'engage à fournir par écrit au titulaire les coordonnées du successeur de façon à lui permettre de respecter son obligation de communication des éléments des contrats de travail, prévue par la Convention Collective citée ci-dessus.

6.1.4 - Changement de personnel

Le titulaire doit signaler au client tout changement de personnel et lui présenter la fiche signalétique des embauches opérées afin de permettre au client de contrôler la qualification du personnel affecté dans son restaurant. Pendant la

période d'essai d'un nouvel employé, le client peut demander au titulaire, pour des motifs dûment justifiés, de ne pas le garder dans le personnel permanent employé sur place.

Sauf cas de force majeure, le titulaire s'engage à maintenir sur place pendant toute la durée de la première année du contrat le gérant qu'il a présenté au client lors des auditions ayant précédé la signature du contrat. Le changement de gérant du restaurant en cours de contrat est subordonné à l'information préalable du client trois mois au moins avant la date effective et sera précédé d'un tuilage, à la charge du titulaire, dont la durée ne pourra être inférieure à trois semaines. Le titulaire présentera les gérants potentiels au client qui dispose d'un droit d'opposition.

6.1.5 - Continuité de la prestation

Le titulaire organise les congés de son personnel de manière à assurer la continuité de la prestation. En période de faible activité, le titulaire peut déroger au plan de poste normalement applicable dès lors qu'il justifie au client qu'il pourra néanmoins assurer pleinement sa prestation.

Le titulaire s'engage à tout mettre en œuvre pour surmonter au plus vite un arrêt de travail de son personnel sans remettre en cause la souveraineté du droit de grève ainsi que tout événement indépendant de sa volonté empêchant l'exécution du contrat dans des conditions normales. Le titulaire assurera alors un service minimum de prestations.

6.1.6 - Respect de la réglementation

Le titulaire s'engage à appliquer la réglementation en vigueur en matière de sécurité sociale et de législation du travail.

Par ailleurs, le titulaire et le client s'engagent à respecter les dispositions relatives à la réglementation en vigueur et les règles d'hygiène et de sécurité incluses dans le code du travail. Chaque partie devra notamment informer en temps utile l'autre partie des risques professionnels auxquels les salariés concernés pourraient être exposés dans l'entreprise et prendre aussitôt toutes mesures adéquates de protection et de salubrité.

Le titulaire s'engage à faire respecter par son personnel et ses fournisseurs toute réglementation et stipulation conventionnelles portées en temps utile à sa connaissance par le client dont notamment le règlement intérieur et les consignes de sécurité.

Le client se réserve le droit de s'assurer à tous moments et par tous moyens que les prescriptions du présent paragraphe sont strictement respectées. En cas de défaillance du titulaire, il peut faire exécuter les prestations aux frais et risques de celui-ci. Dans le cas où le titulaire n'est pas en mesure d'assurer lui-même la gestion du restaurant, ses obligations et responsabilités ne sauraient être modifiées ou diminuées de ce fait.

6.1.7 - Hygiène des personnels

Le titulaire doit appliquer et faire appliquer les règles générales à observer en matière d'hygiène et de sécurité. Les visites médicales des personnels du titulaire prévues par loi sont assurées l'employeur.

Le client se réserve le droit de s'assurer à l'intérieur des locaux du restaurant, du respect par le titulaire des lois et règlements en vigueur.

En particulier, le titulaire s'engage à prendre toutes dispositions pour faire assurer sous sa propre responsabilité la surveillance médicale de son personnel. Cette surveillance est effectuée conformément à la réglementation du travail relative à l'état de santé et d'hygiène du personnel appelé à manipuler les denrées d'origine animale.

Le titulaire établit un cahier des procédures et des contrôles pour le personnel du restaurant. Tout personnel ayant été soumis à un arrêt maladie pouvant entraîner une toxi-infection alimentaire collective doit se présenter au médecin du travail dont dépend le titulaire pour une visite de reprise.

6.1.8 - Agrément du personnel

Le titulaire s'engage à communiquer au client, avant la prise de fonction des employés, tous les renseignements relatifs à leur état civil, domicile, situation de famille, nationalité.

Les employés doivent être en possession d'une carte nationale d'identité ou d'un titre de séjour en cours de validité et d'un contrat de travail conforme à la législation en vigueur.

6.1.9 - Vêtements de travail du personnel

La fourniture, le nettoyage et l'entretien des vêtements de travail sont à la charge du titulaire.

Les équipements de protection individuelle tels que chaussures, gants, tabliers, etc..., dont l'utilisation est exigée par la réglementation en vigueur, sont également à la charge du titulaire. Ils devront obligatoirement être portés.

Les tenues spécifiques pour le service à table sont également à la charge du titulaire.

6.2 Moyens immobiliers

Le client met à la disposition du titulaire les locaux à titre précaire et gratuit, sans occupation privative. Cette occupation cesse obligatoirement avec la fin du contrat, que ce soit à une date contractuelle ou à toute autre date (ex. : résiliation).

Le titulaire ne pourra établir d'installation fixe ni modification sans l'accord préalable du client. Il est précisé que tout changement ou embellissement effectué par le titulaire, même avec cette autorisation, restera acquis au propriétaire des locaux sans indemnité aux termes du contrat.

Le client se réserve, par ailleurs, le droit de disposer des locaux en tout ou partie, en dehors des heures de service à l'occasion de réception officielles ou prestations à caractère social. La remise en état et le nettoyage des locaux est à la charge des utilisateurs.

6.2.1 - État des lieux et inventaires contradictoires - conformité des installations à la réglementation en vigueur

Un état des lieux et un inventaire, contradictoires entre les parties, sont établis dans les trois mois qui suivent l'entrée en vigueur du présent contrat. L'état des lieux précise si l'installation est conforme à la législation en vigueur. Si l'installation n'est pas conforme, le client est tenu de remédier à cette situation aussi rapidement que possible.

Le titulaire est tenu d'assurer la veille réglementaire des installations qui sont mises à sa disposition, il doit aviser le client de toute installation qui cesse d'être conforme à la législation ou à la réglementation, afin de remédier à cette situation aussi rapidement que possible. Chaque année et en fin de contrat, cet état des lieux est mis à jour.

6.2.2 - Réparation des immeubles

Le titulaire doit signaler sans délai au client les défauts justifiant des réparations. Il est précisé que le bâtiment a été réceptionné le 24 juin 2004 et qu'il bénéficie à compter de cette date des garanties de parfait achèvement (1 an), de bon fonctionnement (2 ans) et décennale.

Le client se réserve la faculté d'effectuer tous les travaux qu'il juge nécessaires. L'exécution de ces travaux ou réparations ne doit en aucun cas nuire aux conditions d'hygiène de la préparation des repas. Le titulaire doit supporter sans indemnité les troubles qui peuvent en résulter.

6.2.3 - Clauses particulières

Le titulaire est tenu de signaler au client dès qu'il en a connaissance, tout événement qui risque d'entraîner des dégradations des locaux. A cet effet, un cahier de liaison sera mis en place pour que le titulaire puisse porter toutes les remarques sur les problèmes observés.

A défaut d'avoir informé le client, le titulaire doit en supporter lui-même la responsabilité.

Toute dégradation causée aux locaux et qui résulte de faute ou négligence du personnel du titulaire est réparée à ses frais.

6.3 Moyens matériels

6.3.1 - Gros matériels

Le client met à la disposition du titulaire le gros matériel (matériels de cuisine, installations frigorifiques, mobiliers de salle à manger, etc...) en bon état de fonctionnement. Cette mise à disposition est faite à titre gratuit. Elle cesse avec la fin du contrat, que ce soit à une date contractuelle, ou toute autre date (ex. en cas de résiliation).

L'inventaire initial du gros matériel apparaît en annexe du présent document; il est actualisé contradictoirement tous les ans et en fin de contrat.

Le titulaire assure, selon les règles de l'art, le maintien en parfait état de propreté du gros matériel mis à sa disposition. Les contrôles réglementaires sont de sa responsabilité, il en assure la charge.

Toute dégradation causée aux matériels et résultant de la faute ou de la négligence du personnel du titulaire est réparée à ses frais. Si le titulaire n'effectue pas les travaux ou les contrôles normalement à sa charge dont la réalisation s'impose de façon urgente pour des raisons de sécurité et d'hygiène, le client en assurera l'exécution ou les fera exécuter, dans les délais les plus rapides. Le montant des frais correspondants est déduit des sommes dues au titulaire.

Le titulaire doit être en mesure de fournir tous les renseignements (documents à l'appui) sur les opérations qu'il réalise ou fait réaliser. Toutes formes d'interventions (travaux, maintenance préventive et curative, contrôles

réglementaires...) sur les installations et matériels mis à disposition du titulaire feront l'objet d'un compte rendu écrit détaillé sur le cahier de liaison réservé à cet effet.

Le titulaire a l'obligation de s'assurer que ses salariés connaissent le mode d'emploi, les précautions à prendre et les dangers potentiels des matériels, outillages et produits qui leur sont remis, et si besoin est, à leur dispenser une formation appropriée.

6.3.2 - Entretien

Le client assure :

- l'entretien et le contrôle périodique obligatoire des réseaux électriques à l'exception des réparations courantes (interrupteurs, prises de courant...)
- l'exploitation et l'entretien des réseaux de chauffage,
- le contrôle du réseau de gaz,
- la production d'eau chaude,
- l'entretien des installations de rafraîchissement d'air et de ventilation liées aux bâtiments (salles de restaurant et laverie),
- l'entretien des réseaux de ventilation et d'extraction (à l'exception des hottes et des filtres des cuisines et kiosques),
- l'entretien des réseaux d'évacuation (eaux pluviales et eaux usées) liés aux bâtiments,
- la maintenance des équipements incendie (extincteurs, baes, couvertures anti-feu).

Toutes ces prestations seront prises en charge par le client sous réserve d'une utilisation normale des équipements mis à disposition.

Le titulaire assure l'entretien courant des locaux et les petites réparations.

Ce poste comprend les petits travaux :

- de serrurerie (serrures, poignées, ferme porte, butées de porte...),
- d'électricité (remplacement des ampoules, tubes néons, halogènes... Seules les ampoules à économie d'énergie seront utilisées.),
- de plomberie (remplacement de joints, siphons, flexibles...),
- de débouchage de canalisations à l'intérieur du restaurant,
- le remplacement des distributeurs de papier essuie-mains.

Le tableau de répartition des charges entre le titulaire et le client figure en annexe du présent document.

S'agissant de l'évacuation des déchets, le titulaire prend en charge le tri sélectif, l'évacuation des déchets, ordures et emballages jusqu'à un point situé à proximité du restaurant désigné par le client. Les préconisations de la Communauté d'Agglomération en matière de tri sélectif sont mises en œuvre de manière à faciliter l'enlèvement des déchets en vue de leur recyclage.

Si la réglementation concernant la collecte des déchets et des ordures ménagères venait à être modifiée durant la période d'exécution du contrat, le titulaire devrait se conformer aux nouvelles dispositions, notamment en matière de tri sélectif.

6.3.3 - Utilisation des fluides

Les fluides nécessaires à la bonne exécution des prestations (eau, gaz, électricité...) sont mis à disposition du titulaire.

Dans le cadre d'une gestion éco-responsable, leur consommation devra être limitée au strict minimum. Le personnel veillera à n'éclairer la salle du restaurant que lorsque cela est nécessaire et à ne pas laisser couler l'eau inutilement.

Le RIA sera très vigilant sur l'utilisation des fluides et le titulaire devra en rendre compte annuellement. Un suivi régulier des consommations sera effectué et remis au titulaire. Sur ces bases, une politique de progrès en matière de gestion économe sera élaborée en partenariat entre les deux parties.

6.3.4 - Petit matériel

Le titulaire devra mettre à la disposition du client le petit matériel (batterie de cuisine, vaisselle, verrerie, couverts, nappes, serviettes...). Ce petit matériel fera l'objet d'un inventaire contradictoire qui sera établi au démarrage du contrat. Il sera ensuite actualisé annuellement et à la fin du contrat.

Dans le cadre des propositions de nouvelles prestations, le titulaire devra fournir le complément de petit matériel nécessaire :

- ***une vaisselle différenciée pour les prestations bio***
 - ***une vaisselle adaptée aux nouvelles prestations***
- Les besoins seront définis le moment venu avec le client.***

Cette mise à disposition est faite à titre gratuit. Elle cesse avec la fin du contrat ou en cas de résiliation. Ce matériel sert à l'usage exclusif du restaurant.

6.3.5 - Renouvellement du matériel

Le client assure le renouvellement du gros matériel et en supporte la charge sauf si la nécessité de ce renouvellement est imputable à la négligence ou à la faute du titulaire.

Le titulaire est responsable du matériel pendant toute la durée du contrat.

Le titulaire assure à ses frais le renouvellement du petit matériel ainsi que les besoins nouveaux.

6.3.6 - Système de gestion des encaissements

Le paiement des prestations se fera à partir du système informatique mis à disposition par le client. Ce système utilise des badges individuels.

Le titulaire remettra aux convives les badges dont la demande aura préalablement été validée par le client. Un état mensuel des créations sera remis au client pour vérification.

Le titulaire s'engage à respecter toutes les consignes du client en ce qui concerne l'accès du restaurant et le fonctionnement de la caisse.

Il refusera l'accès au restaurant à toute personne n'ayant pas :

- de badge personnel,
- de titre d'accès temporaire,
- de convocation ou de pièce d'identité notamment pour les stagiaires.

Chaque convive utilisera son badge lors du passage en caisse pour permettre l'enregistrement et l'imputation sur son compte de la valeur du repas.

L'alimentation des badges se fera principalement par carte bancaire à la borne de rechargement ou à défaut par chèque ou en espèces à la caisse du restaurant.

6.3.7 - Équipements

Le titulaire du marché se verra confier par le client les équipements (matériels et logiciels) nécessaires à la mise en œuvre du système de gestion des comptes des convives et de paiement des repas. Ces équipements dont le détail figure en annexe restent la propriété du client.

Le titulaire assurera néanmoins la maintenance de ces équipements.

Le système permet :

- la gestion des comptes (ouverture, fermeture, blocage et transfert),
- la gestion des différentes tarifications,
- l'édition des tickets repas faisant apparaître le détail du repas avec le prix de chaque composante, le montant de l'admission, le montant des subventions, le coût total du repas et le solde après paiement,
- la possibilité pour les clients d'avoir un repas en débit sur leur compte,
- la mise en place d'un système de fidélisation,
- l'édition des états relatifs à l'activité des badges, aux sommes versées et prélevées en fonction des différentes catégories.

Il est demandé au titulaire de faire toute proposition visant à fidéliser les convives.

6.4 Encaissements

Les deux opérations de crédit et de débit des comptes individuels sont effectuées par le titulaire, au nom et pour le compte du client en vertu du mandat conféré par ce dernier.

En sa qualité de mandataire, le titulaire est tenu de rendre compte de la gestion des comptes individuels en tenant à la disposition du client à chaque fin de mois :

- le décompte des sommes encaissées auprès des convives au cours du mois,
- le décompte des sommes débitées sur les badges au cours du mois,
- le solde des comptes individuels arrêtés en fin de mois.

A l'expiration du contrat, le titulaire s'engage :

- à remettre au client l'ensemble des informations contenues dans le système informatique et relatives aux adhérents du RIA,
- à restituer le solde des comptes individuels des convives sur la base des listings édités par le système d'encaissement. Ce règlement sera effectué directement au prestataire entrant.

ENTRETIEN et HYGIENE

Dans le mois suivant le début de l'intervention du titulaire, le client effectuera auprès du préfet du département, la déclaration prévue par l'arrêté du 8 octobre 2013.

Le titulaire s'engage à respecter la réglementation en vigueur en matière d'hygiène alimentaire. En outre, il s'engage à mettre en application un guide des bonnes pratiques d'hygiène validé par la puissance publique et à procéder à la mise en place des protocoles HACCP conformément à la réglementation en vigueur.

7.1 Nettoyage et hygiène des locaux

Le titulaire assure, selon les règles de l'art, le maintien en parfait état de propreté et l'entretien locatif de tous les locaux (cuisine et annexes, salles de restauration et annexes, salle de réunion) ainsi que des abords utilisés pour l'accueil des convives, la livraison des marchandises et l'évacuation des déchets et emballages vides. Une attention particulière sera portée sur le parvis pour permettre l'accueil des convives dans les meilleures conditions (salage, déneigement...).

Un plan de nettoyage et désinfection de l'ensemble des locaux est défini par écrit de façon claire et précise sera remis au client dans le délai maximal d'un mois après l'entrée en vigueur du contrat. Il comprend pour chacun des équipements et des différentes parties des locaux les indications suivantes :

- la fréquence et les moments de la journée auxquels les différentes opérations de nettoyage et de désinfection sont effectuées,
- le mode opératoire précis comportant notamment, pour chaque produit utilisé, la dilution, la température d'utilisation, le temps d'application et la nécessité d'un rinçage éventuel,
- le nom du responsable des opérations de nettoyage et de désinfection pour chaque secteur,
- les méthodes, les équipements et les produits appropriés qu'il utilise pour lutter contre les insectes, les rongeurs et autres animaux nuisibles,
- les moyens mis en place pour vérifier l'efficacité du plan.
- Les substances et préparations dangereuses, notamment les insecticides, les produits lessiviels, les désinfectants et le matériel d'entretien doivent être entreposés dans des réserves ou meubles fermant à clef, parfaitement identifiés et spécialement affectés à cet usage.

Les méthodes, équipements, matériels et produits visés dans cet article ne doivent en aucun cas constituer un risque de pollution des denrées.

Le titulaire est responsable du nettoyage des sols et autres revêtements céramiques, des hottes des cuisines et boutiques, des caniveaux de chauffage.

Le client assure l'entretien des murs et des plafonds (sauf dans les cuisines et espaces de préparation), des vitres et des châssis vitrés.

A titre indicatif, sachant que le titulaire a une obligation de résultats et l'entière responsabilité des moyens à mettre en œuvre pour garantir le niveau de propreté requis, les périodicités des nettoyages sont les suivantes :

- mobilier en salle à manger (chaises et tables) : nettoyage journalier avec détergent des tables en fin de service et des chaises dès que nécessaire
- sol de l'espace de distribution, des cuisines et sanitaires : nettoyage journalier
- moquettes des salles à manger : aspiration tous les deux jours
- escaliers d'accès (entrée et sortie) : aspiration tous les deux jours
- sol des réserves, salle de réunion, annexes, hall d'entrée, cafétéria, vestiaires et bureaux : lavage deux fois par semaine,

Le titulaire équipe à ses frais les sanitaires du restaurant de distributeurs de savon, de distributeurs de papier essuie-mains et de papier hygiénique. La norme ecolabel ou équivalent sera retenue.

Il a la charge de l'approvisionnement de ces distributeurs utilisés par son personnel et les usagers du restaurant. En fin de marché les équipements fournis et exploités par le titulaire restent en place.

Le titulaire fournit les appareils, matériels, produits et consommables nécessaires aux opérations de nettoyage et d'entretien dont il a la charge et qui doivent être techniquement adaptés à l'usage pour lequel ils sont utilisés. Ces appareils, matériels et produits doivent répondre à la réglementation en vigueur. La norme écolabel ou équivalent sera retenue.

En ce qui concerne l'utilisation et le fonctionnement des locaux mis à sa disposition, le titulaire doit se conformer, aux règles sanitaires particulières concernant les locaux de restauration.

7.2 Entretien du matériel

Le titulaire est entièrement responsable de la disponibilité du gros et du petit matériel nécessaire à l'exploitation du restaurant.

L'entretien du matériel comprend également la maintenance des mobiliers des salles à manger (remplacement des patins de chaises et tables, resserrage des vis) ainsi que celui des chariots (vérification du bon état général, échange des pièces d'usure, réfection mécanique et mise en peinture si nécessaire).

Le titulaire s'engage à nettoyer les filtres des hottes une fois par semaine. L'opération consiste à la protection du piano à l'aide de bâches, au démontage des filtres métalliques, à leur dégraissage et à leur rinçage au jet d'eau haute pression. L'intérieur des hottes est ensuite nettoyé, les récupérateurs d'huile sont vidés, le remontage est suivi d'un essuyage très soigné des habillages en acier inoxydable.

Le nettoyage des gaines d'évacuation et des tourelles d'extraction est à la charge du client.

Le titulaire assure la vidange régulière et le nettoyage des bacs à graisses.

7.3 Urgence et devoir d'assistance

Le titulaire mettra à disposition permanente des convives :

- les produits pharmaceutiques d'urgence de son armoire à pharmacie qu'il maintiendra en parfait état d'équipement,
- le personnel qu'il formera pour être habilité à dispenser les premiers secours et à manier le défibrillateur mis à disposition par le client.

Responsabilités

8.1 Utilisation des locaux, agencements, matériels et mobiliers

Le client garantit au titulaire une mise à disposition des locaux, agencements, matériels et mobiliers, dont le titulaire usera avec le même soin que s'ils étaient sa propriété.

Les parties déclarent que l'ensemble du présent article est déterminant de l'engagement du titulaire au titre des présentes et conviennent d'appliquer en conséquence l'article 12 alinéa 4 du code de Procédure Civile.

En cas de survenance dans les locaux du client d'une interruption dans la fourniture d'une source d'énergie, d'un dysfonctionnement des agencements et des matériels, en cas de vol par effraction ou de détérioration des installations (eau, feu, etc...), ainsi qu'en cas d'un arrêt de travail, de chômage technique ou de grève du personnel admis à fréquenter le restaurant, empêchant l'accès normal à l'établissement des fournisseurs, du personnel du titulaire ou des convives, et dès lors que ces événements empêcheraient en tout ou partie le titulaire d'effectuer ses prestations dans les conditions normales, le titulaire s'engage à faire tout son possible afin d'assurer, suivant les circonstances, un service minimum.

Si l'un quelconque de ces événements venait à causer des dommages aux denrées du titulaire au titre des prestations, objet des présentes, le client dédommagerait le titulaire des pertes et dommages dûment justifiés qu'il aurait subis jusqu'à concurrence de la franchise prévue par la police multirisques, comportant une garantie de pertes de marchandises obligatoirement souscrite par le titulaire.

8.2 *Discipline du restaurant*

L'information pour les convives fréquentant le restaurant de toute réglementation en vigueur et des dispositions du règlement intérieur, se rapportant directement ou indirectement à l'objet des présentes, relève de la seule responsabilité du client, qui s'y oblige.

8.3 *Conditions d'accès et de circulation dans le restaurant*

Les parties conviennent que seuls peuvent accéder à la zone technique et dans le respect des règles d'hygiène prévues par la réglementation :

- le personnel du titulaire appartenant à l'équipe du restaurant ou aux structures du titulaire,
- les représentants dûment mandatés par le client,
- les fournisseurs du client, chargés de toute opération de réparation, d'entretien ou autre, se rapportant aux obligations du client,
- les services d'hygiène,
- le propriétaire des locaux et ses représentants dûment mandatés,
- les responsables de l'association de gestion du restaurant et leurs représentants dûment mandatés.

8.4 *Clause de réserve*

Le client se réserve le droit de pénétrer à tout moment dans l'ensemble des locaux du restaurant. A ces occasions, dans le cas où il aurait à accéder aux zones techniques, le client s'engage à utiliser, dans le cadre du respect de la réglementation sanitaire en vigueur, des kits jetables de protection mis à sa disposition par le titulaire.

Par ailleurs le client se réserve la possibilité d'utiliser la salle à manger et la cafétéria en dehors des heures de repas. Dans cette hypothèse, il s'engage à veiller au strict respect de la réglementation sanitaire en interdisant l'accès aux zones techniques à des personnes non équipées afin d'éviter tout risque de contamination.

8.5 *Assurances*

Le titulaire s'engage à souscrire toutes les assurances nécessaires auprès d'une compagnie d'assurance notoirement solvable pour couvrir d'une manière suffisante la responsabilité qu'elle peut encourir soit de son fait soit du fait des personnes travaillant sous ses ordres, à l'occasion de l'occupation des locaux et de l'utilisation des équipements mis à sa disposition ainsi qu'à l'occasion des actes de toute nature accomplis dans l'exercice de son activité ou de celle de ses préposés, et plus spécialement les risques d'intoxication alimentaire.

Par ailleurs, le titulaire dispose d'une police multirisque comportant une garantie perte de marchandises consécutive à une panne de meubles frigorifiques. Cette garantie comporte une franchise qui sera prise en charge par l'association en cas de sinistre, sur justificatifs du montant du dommage.

Les attestations d'assurance seront présentées tous les ans à l'association.

PRIX DES PRESTATIONS

9.1 Part fixe et part variable

Le prix des prestations sera composé d'un terme fixe et d'un terme variable.

Le terme fixe est égal au produit du nombre de repas par le prix unitaire intitulé "Coût fixe au couvert".

Le coût fixe comprend :

- les frais de personnel (masse salariale)
- les frais d'exploitation et de gestion
- les frais de rémunération du prestataire

Le coût fixe, dont la décomposition devra figurée en annexe, est établi pour un nombre annuel de repas compris entre 40 000 et 60 000.

Néanmoins, comme il est demandé au titulaire de se projeter sur une augmentation de la fréquentation du restaurant, il conviendra de préciser le montant du coût fixe pour un volume annuel de repas supérieur à 60 000.

Aucun frais fixe ne devra être inclus dans le coût denrée

Le terme variable est égal, pour tous les repas servis et facturés, au produit de chaque type de denrée alimentaire et/ou boisson par les prix unitaires correspondant tels qu'ils sont définis dans le cahier de grammage.

Le prix de règlement sera augmenté du montant de la TVA applicable selon la réglementation fiscale en vigueur.

9.2 Révision

Les prix seront fermes durant la première année du contrat (jusqu'au 30/04/2017).

Ils seront ensuite ajustables une fois par an au 1^{er} mai de chaque année selon la formule suivante :

$$P = PO (0,125 + 0,875 \ln/\ln 0)$$

dans laquelle :

P : Prix du repas révisé

PO : Prix du repas fixé dans le contrat

In : Dernière valeur connue de l'indice Insee des prix à la consommation n° 000639026 du mois de janvier précédent la date d'ajustement

In0 : Valeur de l'indice à la date de signature du contrat Indice Insee des prix à la consommation n° 000639026 du mois de janvier précédent la date d'effet du contrat

Référence de l'ajustement	
000639026	Indice des prix à la consommation - Ensemble des ménages - France Métropolitaine - Repas dans un restaurant d'entreprise ou d'administration

Si l'indice ci-dessus ne pouvait plus être appliqué, pour quelque motif que ce soit, il serait remplacé, après accord entre les parties, par un autre indice de même valeur économique. Il serait alors fait usage de l'indice INSEE préconisé par le Syndicat National des Chaînes d'Hôtels et de Restaurants.

9.3 Dispositions fiscales

Sauf dispositions contraires, tous les montants figurant dans le présent marché sont exprimés hors TVA.

Les prestations de restauration seront facturées au taux de la TVA en vigueur au moment de la facturation en distinguant celles fournies au taux réduit (10 %) et celles fournies au taux normal (20 %).

Conformément aux dispositions de l'article 85 bis de l'annexe III du Code Général des Impôts, le présent contrat sera déposé à la diligence du titulaire, dans le délai de rigueur d'un mois à compter de son approbation par les parties, auprès du service des Impôts des Entreprises dont dépend le client. Ce dernier s'engage à fournir au titulaire toutes les indications nécessaires pour que le présent contrat puisse être déposé dans les délais prescrits.

Les impôts et taxes de toutes natures inhérents aux prestations de services réalisées par le titulaire dans les locaux mis à disposition par le client, seront acquittés directement par le titulaire.

Le client ne pourra être inquiété en cas de non-paiement.

9.4 Facturation

Les prestations de restauration d'un mois donné sont facturées par le titulaire au client dans les premiers jours du mois suivant sur les modalités définies préalablement.

9.5 Paiement

Le client s'engage à effectuer le règlement de la facture mensuelle au plus tard dans les 30 jours suivant sa présentation, sauf circonstance exceptionnelle.

9.6 Intérêts de retard

Le défaut de paiement dans ce délai fait courir de plein droit, et sans autre formalité, des intérêts moratoires au bénéfice du titulaire.

VERIFICATION DE L'EXECUTION DE LA PRESTATION

10.1 Contrôle permanent exercé par le client

Le client peut, à tout moment, et sans en référer préalablement au titulaire, procéder aux contrôles qu'il juge nécessaires en vue de vérifier la conformité des prestations et des modalités de leur exécution avec les clauses du contrat.

Ces contrôles portent notamment sur le respect des spécifications :

- de salubrité (denrées, matériel, locaux, personnels...),
- nutritionnelles et gastronomiques,
- qualitatives,
- quantitatives,
- d'utilisation des matériels,
- de nettoyage après usage,
- d'inventaire.

Ils peuvent également concerner :

- la qualification des personnels,
- leur situation contractuelle,
- la durée du temps de travail.

10.2 *Contrôle par l'intermédiaire d'agents spécialisés*

Pour exercer les contrôles prévus aux articles précédents, le client peut faire appel à ses frais à un service spécialisé de son choix, sans en référer préalablement au titulaire.

10.3 *Contrôle des pièces comptables*

Afin que le contrôle défini à l'article ci-dessus puisse s'exercer pleinement, en ce qui concerne notamment la qualité et les caractéristiques des denrées achetées par le titulaire, le client a en outre accès, aussi souvent qu'il l'estime nécessaire, à la comptabilité du titulaire, se rapportant à la gestion du restaurant : feuilles de consommations journalières, factures à l'appui, fiches de stocks, situations financières, comptes financiers, etc...

Les pièces comptables doivent être conservées à la disposition du client pendant la durée de validité du contrat.

VALIDITE DU CONTRAT

11.1 *Durée*

Le présent contrat est conclu pour une période d'un an à compter du 1^{er} mai 2016.

Il est renouvelable par tacite reconduction sans que sa durée ne puisse excéder 5 ans. Il peut y être mis fin par l'une ou l'autre des parties à la fin de chaque période annuelle, par l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception, sous réserve de respecter un préavis de trois mois.

11.2 *Pénalités en cas de non-respect du contrat par le titulaire*

11.2.1 - En cas d'inexécution partielle du contrat

En cas d'inexécution de l'une des obligations contractuelles par le titulaire et hormis les cas de force majeure, une mise en demeure par lettre recommandée sera envoyée par le client lui demandant de régulariser la situation.

Un mois après la date de réception de cette lettre,

- si le titulaire respecte à nouveau ses obligations contractuelles, il sera procédé à une évaluation contradictoire du préjudice financier subi par le client et à son indemnisation sans que cela donne lieu à pénalité.
- si le titulaire ne respecte toujours pas ses obligations contractuelles, outre l'indemnisation visée ci-avant, une pénalité égale à 10% du prix des repas multiplié par la moyenne journalière des repas servis pendant toute la durée d'inexécution partielle sera appliquée par le client à l'encontre du titulaire.

11.2.2 - En cas d'inexécution totale du contrat

Sauf en cas de force majeure tel que défini à l'article 8.1 du contrat ayant empêché le titulaire de remplir ses obligations, l'inexécution des obligations contractuelles entraîne l'application d'une pénalité forfaitaire égale à 40% du prix des repas multiplié par la moyenne journalière des repas servis durant les deux semaines précédant la défaillance. Cette pénalité sera mise à la charge du titulaire pendant deux semaines maximum. A la fin de cette période, le contrat sera résilié par le client sans préavis et sans indemnité.

11.3 Résiliation

En cas d'inexécution par l'une des parties de l'une de ses obligations contractuelles et hormis les cas prévus à l'article 8.1, le présent contrat sera résilié de plein droit et sans formalité, si bon semble à l'une ou l'autre des parties, un mois après l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception restée en tout ou partie sans effet pendant ce délai, et sous réserves de tous dommages et intérêts.

11.4 Remise des locaux

Le prestataire s'engage à laisser, en fin de contrat, les locaux et les équipements en bon état de fonctionnement et à faire son affaire des matériels lui appartenant éventuellement à condition qu'ils aient été identifiés comme tels lors des inventaires initiaux.

En fin de contrat, un état des locaux et installations sera dressé contradictoirement, de même qu'un inventaire du matériel confié. Les dommages causés aux locaux et installations, autres que ceux consécutifs à l'usage normal, seront supportés par le prestataire. Il en est de même pour les manquants que l'état contradictoire pourrait faire apparaître.

STIPULATIONS GENERALES

12.1 Conditions générales

Au cas où il serait annexé à la demande du titulaire pour les besoins du présent contrat un ensemble de conditions générales venant le compléter, les conditions particulières du présent contrat prévaudront sur les conditions générales en cas de dispositions contradictoires.

12.2 Contribution économique territoriale / cotisation foncière des entreprises

La contribution économique territoriale est à la charge du titulaire.

12.3 Frais de démarrage

Il ne sera facturé aucun frais de démarrage.

12.4 Avance permanente

Il ne sera facturé aucune avance permanente.

12.5 Marques

L'usage que le titulaire entendra faire de ses marques, enseignes et autres signes distinctifs dans l'enceinte du restaurant, notamment en ce qui concerne les marques et logos sur les tenues professionnelles, les emballages des

produits servis, les éléments de présentation de menus, de plats et d'information nutritionnelle ne se réalisera qu'avec l'accord préalable du client.

12.6 Portée du contrat

Le présent contrat, ainsi que ses annexes et avenants, traduit l'ensemble des engagements pris par les parties contractantes. Il annule et remplace tous les accords écrits et verbaux antérieurs à sa signature ainsi que toutes les propositions ou offres de contracter émanant de l'une ou l'autre des parties.

Aucune des parties ne pourra être tenue à un autre engagement que ce qui a été expressément convenu par le présent contrat.

Par dérogation au principe de l'intransmissibilité du contrat, les parties conviennent que si une entité juridique nouvelle était spécialement créée par le titulaire pour la gestion du restaurant qui lui a été confiée, le présent acte lui serait intégralement transféré sans qu'aucun des engagements cités ne soit modifié, sous réserve d'acceptation préalable du client.

12.7 Modification du contrat

Toute modification du contrat devra nécessairement faire l'objet d'un accord exprès signé des personnes dûment habilitées à cet effet par chaque cocontractant et annexé au présent contrat sous forme d'avenant.

12.8 Travaux avec ou sans fermeture du restaurant

Si, au cours du présent contrat, des travaux jugés nécessaires sont à prévoir impliquant ou non une fermeture des locaux mis à disposition, le titulaire ne pourra prétendre à aucune indemnité, quelle que soit l'importance de ces travaux.

LITIGES

Toute difficulté survenant à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution du présent contrat sera soumise, si elle ne peut être réglée à l'amiable entre le client et le titulaire, à l'avis d'un expert dont les frais seront supportés par les deux parties au contrat. En cas de désaccord, l'expert formulera une proposition à laquelle il devra être répondu dans les quinze jours.

Cet échange de correspondance se fera par lettre recommandée avec accusé de réception. Si le désaccord persiste, le litige devra être porté devant de tribunal compétent.

2. Annexe B : Tableau comparatif entre rationalité et rationalité limitée

Etude de cas numéro 11 : Les missiles de Cuba.

Bernoux « La sociologie des organisations » (2009, p.434)

	Modèle rationnel	Rationalité limitée
Information	On a toute l'information quand on la veut.	L'information est structurée par les organisations qui la donnent. On ne l'a jamais tout de suite, mais par séquences.
Définition des objectifs	La définition claire et précise des objectifs est un préalable qui demeure inchangé par la suite.	Au-delà, d'une définition très générale, les objectifs ont des contours flous et surtout ils sont évolutifs.
Dans le cas présent	L'objectif était d'obliger les russes à retirer leurs missiles sans déclencher un conflit mondial.	L'objectif était d'écarter la menace russe (les solutions 2 et 6 n'obligent pas formellement les russes à se retirer).
Examen des solutions	Les solutions sont définies en fonction de l'objectif seulement. Toutes les solutions possibles sont examinées en même temps avant la décision.	Les solutions retenues sont fonction des programmes élaborés au préalable. Elles se présentent successivement en fonction de décisions extérieures au groupe des décideurs ou du rejet des solutions précédentes.
Délibération	S'apparente à un calcul coût - avantages par rapport à l'objectif. Le groupe est stable, peu soumis aux pressions extérieures. En dernière instance, le président tranche.	S'apparente à un jeu politique où chacun veut maximiser son avantage. Le rôle prééminent du président se traduit seulement par le fait qu'il peut, plus que les autres, modifier la composition du groupe.
Exécution	Celui qui a en charge d'exécuter se conforme, à la lettre, à la décision prise par le décideur ou le groupe.	Celui qui a charge d'exécuter dispose d'une grande latitude. Il le fait selon sa stratégie et ses objectifs, modifiant l'ordre donné.

3. Annexe C : Guide d'entretien

Interviewé :

Poste :

Où

Le

Situation :

Objectif de l'entretien : Avoir un regard global sur le secteur de la restauration collective et plus particulièrement de ces modes de gestion (Autogestion /Concession), statuts (Public/Privé) afin d'en faire ressortir les forces et faiblesses, différences.

Recueillir l'ensemble des informations permettant d'effectuer une analyse stratégique du processus de décision conduisant à autogérer ou concéder la fonction restauration. (Etude de cas en fin d'entretien).

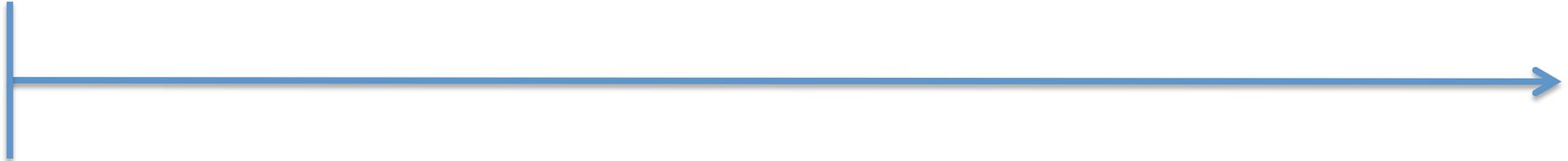
Thématiques	Questions	Points à renseigner/Relances
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Sexe. - Année de naissance, Age. - Niveau d'éducation, diplôme. - Occupations professionnelles ou autres. - Parcours professionnel, carrière (poste occupé)
La restauration collective	Comment définiriez-vous la restauration collective en France ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les grandes caractéristiques. - Votre vision. - La vision des consommateurs. - La vision du personnel. - L'évolution de la restauration collective. (Avant/maintenant/après) - Les produits - Les services.

<p>Les secteurs de la restauration collective</p>	<p>À propos des différents secteurs de la restauration collective, (Scolaire, médico-social, entreprise et autres), quels sont selon vous... (les points forts, faibles etc.) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les points forts de chacun des secteurs. - Les points faibles de chacun des secteurs. - Votre vision sur chaque secteur. - La vision des consommateurs sur chaque secteur. - La vision du personnel. - La notion de qualité
<p>Les modes de gestions</p>	<p>Que pensez vous de l'autogestion ? Que pensez-vous de la concession et des sociétés de restauration collective ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les caractéristiques. - Les avantages et inconvénients. Par type d'acteurs. - Votre vision. - La vision des consommateurs. - La vision du personnel. - Comparaison des deux modes de gestion.
<p>Les statuts</p>	<p>Que pouvez-vous me dire sur la restauration collective dans le public ? Que pouvez-vous me dire sur la restauration collective dans le privé ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les spécificités. - Au niveau procédural (marché public, appel d'offre, organisationnel) - Les avantages et inconvénients. - Votre vision. - La vision des consommateurs. - La vision du personnel.
<p>L'établissement en question</p>	<p>Pouvez-vous présenter l'établissement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dénomination. - Date de création, Age. - Responsable. - Les différentes activités. - Les différents clients (typologie). - Statut, mode de gestion. - Les chiffres (Nb couvert, personnel, organisation)

<p>Les décisionnaires</p>	<p>Lors de la création du restaurant, qui était le décideur(s), le maître d'ouvrage ?</p> <p>Comment s'organise la mise en place d'un projet comme celui-ci ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entité du décideur. - Profil social. - Motivations. - Les attentes. - La procédure de création du projet (appel d'offre, budget, enjeux)
<p>L'offre des SRC</p>	<p>Avez-vous déjà eu des prospections de la part des SRC ? Si oui lesquels ?</p> <p>Quels étaient leurs arguments, Que mettaient-ils en avant ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La forme (lors de la création, reprise, spontanée) - L'offre. - Arguments. - Points forts / Points faibles. - Votre ressenti
<p>Les chiffres</p>	<p>Que pouvez-vous me dire par rapport à ces différents taux de concession et autogestion Selon chaque environnement ? (Chiffres à l'appui voir annexe 3)</p> <p>Quels sont selon vous les enjeux à autogérer ou à concéder l'offre de restauration ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explication pour chaque cas. - Réaction de l'interviewé. - Vision positive/négative. - Evolution des chiffres, tendances. - Les enjeux.

<p>Processus de décision (analyse stratégique)</p>	<p>À l'aide d'une ligne directrice retraçant l'historique de l'établissement, faire une analyse stratégique du processus de décision lors du choix entre autogestion et concession.</p> <p>Point de vue d'un exploitant/client.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Description générale de l'organisation / Historique / Antécédents. - Le projet. - Les acteurs concernés. - Les enjeux de chaque acteurs (Motivations / Rationalité). - Les scénarios possibles. - L'action (le choix).
---	---	---

Frise chronologique :



Titre :

Description générale de l'organisation / Historique / Antécédents :

Le projet :

Les acteurs concernés :

Les enjeux de chaque acteurs (Motivations / Rationalité) :

Les scénarios possibles :

L'action :

4. Annexe C (suite) : Les chiffres

Par mode gestion selon le secteur

Mode de gestion	Scolaire	Médico-social	Entreprise	Total
Autogestion	63%	60,2%	33,3%	52,2%
Concession	37%	39,8%	66,7%	47,8%
Total	100%	100%	100%	100%

Par mode de gestion selon le statut

Statut	Autogestion	Concession	Total
Privé	28,3%	71,1%	49,7%
Public	71,7%	28,9%	50,3%
Total	100%	100%	100%

Par statut selon le secteur

Statut	Scolaire	Médico-social	Entreprise	Total
Privé	31%	40,9%	75,3%	49,07%
Public	69%	59,1%	24,7%	50,93
Total	100%	100%	100%	100%

Secteur santé (public) :

2 à 3 % de concession.

Secteur santé (privé) :

60% de concession

Source : Fafih et le SNRC.

5. Annexe D : Grille d'analyse des entretiens

Profil social	La restauration collective
<p><u>Entretien numéro 1 :</u></p> <p>« Directeur d'agence » « responsable de secteur qui consiste à gérer plusieurs unités de restaurations et donc plusieurs gérants »</p> <p>« Restauration sous contrat » « 17 ans en occupant différents postes »</p> <p>« Cursus hôtellerie-restauration avec une école hôtelière et un BTS hôtellerie-restauration »</p> <p>« Un master à l'école de Savignac »</p>	<p>« Née je crois dans les années 50, 60 avec un premier groupe leader qui s'appelait Sodexo »</p> <p>« En train de vivre depuis maintenant un peu moins d'une dizaine d'années (...) une révolution qui est en train de s'accélérer et qui nécessite un peu une refonte du modèle de fonctionnement et de distribution »</p> <p>« Consommateurs de plus en plus exigeants, que ce soit en termes de qualité produits (...) que d'innovations associées et aussi cette notion de vouloir faire une bonne affaire avec donc un coût qui doit rester très attractif et qui doit encore avoir un caractère social »</p> <p>« Aujourd'hui on est dans toute la partie plats végétariens et autres »</p> <p>« Fragiliser notre image aussi surpêche euh grippe aviaire bon ça a démarré par la vache folle fin des années 90 »</p> <p>« Un monde entre guillemet en mutation (...) qui s'accélère par les moyens de communication qui sont beaucoup plus fluide qu'à une certaine époque »</p> <p>« intégrer aussi des modèles de cuisson directe (...) prouver, rassurer le consommateur sur l'origine des produits »</p> <p>« Une décroissance de nos activités »</p> <p>« Expérience client »</p> <p>« La possibilité de composer un plat chaud soi-même »</p>
<p><u>Entretien numéro 2 :</u></p> <p>« Le directeur du service restauration dans la communauté d'agglomération »</p> <p>« Je suis dans la collectivité territoriale depuis maintenant 11 ans je suis issu du monde de la restauration collective privée »</p> <p>« J'ai travaillé pour le groupe Compass alors à l'époque (...) c'était Eures France donc dans le monde de l'entreprise. »</p> <p>« j'ai intégré le groupe Anssamble. »</p> <p>« J'étais basé sur les repas livrés pour la société bon temps (...) je suis rentré en tant que chef de production et j'ai fini chef des repas livrés »</p>	<p>« Les acteurs de la profession devront se pencher sur la problématique et être innovants »</p> <p>« Je la différencierais en deux cas euh distincts, la concédée et la gestion c'est quand même deux choses différentes »</p> <p>« En 10 ans ça a évolué, la demande politique elle a évolué c'est indéniable depuis euh 2011 la mise en place du grenelle de l'environnement » « les achats locaux, le bio »</p> <p>« C'est un vrai métier aujourd'hui qui est reconnu et d'ailleurs vous, il y a des masters en fin de licence et des masters qui sont reconnus et qui n'existaient pas auparavant surtout dans le secteur restauration »</p> <p>« C'est un métier difficile mais il est reconnu quand même avec l'HACCP, plan de maîtrise sanitaire les enregistrements qu'il faut faire donc on ne peut plus faire d'impasse sur ça mais malheureusement ça devient de plus en plus contraignant, il y a de plus en plus de responsabilités »</p> <p>« Vous pensez peut-être que mutualiser et faire des cuisines centrales, centraliser la production ça peut être un atout dans l'autogestion face à la concession ? C'est un des atouts, ça peut être un des atouts, je ne dis pas que c'est le seul. »</p>

<p><u>Entretien numéro 3 :</u></p> <p>« Je suis retraité de l'administration des douanes depuis 1 an et avant j'exerçais mes fonctions à Annecy à la direction régionale où j'étais chargé de recouvrement et en plus de mes fonctions j'avais accepté (...) de travailler dans l'association pour la gestion du restaurant inter administratif d'Annecy où j'exerçais les fonctions de président, j'ai exercé ces fonctions pendant 6 ans, de 2008 à 2015. ».</p> <p>« Une maîtrise de droit »</p> <p>« J'ai commencé à m'occuper, j'étais membre du conseil d'administration je représentais les douanes au départ »</p>	<p>« On s'est aperçu que quand même, malgré l'enjeu économique de dire tout cela si on a un bon chef on a la fréquentation, si c'est bon si c'est bien c'est ça qui est vertueux si on arrive à avoir un bon chef qui attire la clientèle »</p> <p>« Ça participe un peu comme le café le matin ça participe à la relation sociale on est de plus en plus dans des administrations avec beaucoup d'informatique »</p> <p>« En restauration collective je trouve que c'est un plus pour l'entreprise et un plus pour l'administration je trouve que les gens qui ont l'habitude de travailler ensembles des petits groupes d'amis etcetera ça se retrouve dans la productivité »</p> <p>« Moi je pense que c'est très important c'est une démarche que les administrations ne doivent pas lâcher je pense que c'est important faut pas moi entre les titres restaurant et un restaurant inter administratif il n'y a pas photo »</p>
<p style="text-align: center;">Conclusion</p>	<p>En évolution que ce soit sur la qualité les attentes et le besoin de transparence (sécurité).</p> <p>De nouveaux modes d'organisation se développent avec les 2 modes de gestion en variation, la mutualisation, la centralisation, la restauration collective devient un métier de plus en plus reconnu.</p> <p>Elle favorise la création de lien social pour les restaurants d'entreprises, c'est une plus-value pour l'établissement.</p>

Les entretiens	Les secteurs de la restauration collective
Entretien numéro 1	<p>Restauration d'entreprise : « une population qui est de moins en moins captive »</p> <p>« En termes d'offres et de rendu on peut dire que la restauration collective d'entreprise se rapproche de plus en plus de la restauration commerciale »</p> <p>« On a un inversement de la pyramide des âges au sein des entreprises et administrations »</p> <p>« La digitalisation »</p> <p>« 40, 60 ans (...) qui maintenant n'est plus majoritaire sur nos sites et on a toute une autre tranche (...) la génération 25, 40 »</p> <p>« Changement permanent et dans de l'adaptation permanente »</p> <p>« Club de direction, traiteur, room service, restauration rapide »</p> <p>Restauration scolaire : « une population plus ou moins captive »</p> <p>« Une population plus captive »</p> <p>« D'autres mutations mais en tout cas quoi que je pense moi depuis ma fenêtre, elles sont moins fortes qu'en entreprise »</p> <p>« D'apporter plus de l'innovation et diététique pour faire apprendre aux enfants le goût des choses »</p> <p>« Enjeux sur le gaspillage »</p> <p>« De vrais enjeux encore plus forts sur le développement durable et les déchets que l'on va générer et notamment par le goût des enfants et la capacité d'adapter des menus et leur faire découvrir des choses qui vont leur donner envie d'être mangé » « à très bas prix être capable quand même de leurs donner des produits qualitatifs »</p> <p>« Notions de qualité produits »</p> <p>« Relation direct avec le monde politique des villes, des régions du coup on a des demandes beaucoup plus poussées sur des produits bio, des produits labélisés et des produits locaux »</p> <p>Restauration médico-sociale : « une population plus ou moins captive »</p> <p>« D'autres mutations mais en tout cas quoi que je pense moi depuis ma fenêtre, elles sont moins fortes qu'en entreprise »</p> <p>« Un monde de logistique »</p> <p>« Être capable décliner un même menu un même produit en plusieurs régimes » « des prix très bas »</p>
Entretien numéro 2	<p>Restauration scolaire : « il faut savoir que la restauration scolaire n'est pas une obligation pour les communes il n'y a aucun texte de loi qui a légiféré là-dessus c'est une obligation des communes de faire manger les enfants (...) il existe des communes en France où il n'y a pas de restauration souvent dans les communes rurales (...) la cantine la mairie met à disposition une salle avec un point cuisine (...) parce qu'elles n'ont pas les moyens financiers »</p> <p>« les repas ça nous revient à 6€11 par enfant au final et les famille payent en moyenne parce qu'il y a le quotient familiale 2€80 donc le delta c'est bien la collectivité qui le prend, c'est donc les impôts donc là il y a des enjeux euh colossaux pour pouvoir maîtriser ça et expliquer (...) un élu aujourd'hui sa mission première c'est le bon fonctionnement de sa commune (...) rendre compte à ces administrés » « les repas de crèche, on fabrique 4 menus 5 menus différents tous les jours pour les crèches parce que ça va selon l'âge ça va de trois mois à 18 mois. »</p> <p>« Nous professionnels on est peu sensibilisés à ça parce que le plan national nutrition santé ça ne reste pas que dans le milieu de la restauration collective ça englobe aussi l'Éducation nationale l'éducation aux goûts »</p>

	<p>« Nous principalement ça va être le GEMRCN le groupement de études de marché de la restauration collective et de la nutrition qui nous préconise les deux axes principaux les fréquences et les grammages »</p> <p>« On va un peu apprendre le goût aux enfants on va le faire ponctuellement parce que l'on sait que quand on fait des semaines à thèmes l'enfant déjeune moins parce qu'il n'est pas habitué et si on s'entête à faire ça toute l'année c'est que l'on a rien compris »</p>
Entretien numéro 3	<p>Restauration d'entreprise : « il est encore possible d'aller manger chez soit le midi et de revenir au service c'est encore possible parce que l'on est une petite ville la circulation est assez facile ça embouteille de plus en plus mais on peut encore le faire dans une petite ville de province mais dans les grandes villes les gens euh préfèrent une solution collective parce que ils payent moins cher tout simplement voilà alors on est concurrencé aussi il y a des phénomènes de coins repas des administrations qui financent au point de vue social des coins repas »</p> <p>« Que les gens c'est à la carte, c'est un jour je vais manger chez moi je vais prendre ma voiture et manger chez moi, un jour je vais manger dans le coin repas un jour je vais aller au RIA un jour je vais aller manger les sandwiches en allant aux nouvelles en allant acheter un sandwich c'est très euh difficile de prévoir alors embaucher des salariés face à ça c'est quand même difficile »</p> <p>« Nous ce n'est pas le cas on a une clientèle nous bah les gens ils font comme ils veulent c'est un peu le problème moi j'aimerais qu'il y ait un système où les gens vont régulièrement que l'on puisse compter quoi on laisse le choix aux gens »</p> <p>Restauration scolaire : « dans le scolaire et dans les hôpitaux c'est une clientèle captive »</p> <p>« L'établissement qui va faire l'appel d'offre et là c'est très lourd et c'est des enjeux c'est très très convoité par des entreprises comme Sodexo parce que c'est une clientèle captive on ne leur laisse pas le choix aux lycéens et collégiens ils vont tous manger à la cantine. »</p> <p>Restauration médico-sociale : je n'ai jamais vu moi dans un hôpital un malade me dire je me régale »</p>
Conclusion	<p>Restauration d'entreprise : Une clientèle de moins en moins captive, avec des attentes sur-mesure qui se rapprochent de celles de la restauration commerciale. La notion de multi-restauration. Et l'apparition du numérique.</p> <p>Restauration scolaire : Clientèle captive attentive à la qualité des produits et nutritionnel. Des prix très bas. Des enjeux de socialisation, éducation au goût. En étroite relation avec le monde politique. Un travail à faire sur le gaspillage alimentaire et l'introduction du développement durable.</p> <p>Restauration médico-sociale : Des prix très bas, un travail sur la qualité gustative et de présentation des plats est à faire. De plus en plus de logistique car la gestion est très complexe avec de grandes déclinaisons pour chaque plat.</p>

Les entretiens	Les modes de gestion
Entretien numéro 1	<p>L'autogestion : « l'autogestion d'entreprise en tout cas existe encore un petit peu mais je crois qu'on a maintenant une proportion assez faible »</p> <p>« Secteur de l'enseignement c'est à dire que beaucoup de villes ont encore leurs cuisines centrales en autogestion »</p> <p>« Le problème c'est que l'autogestion n'a pas du tout le même fonctionnement que la collectivité »</p> <p>« Des enjeux sociaux avec le fait d'externaliser sa restauration »</p> <p>La concession : « la visibilité d'évolution sociale (...) de promotion de changement de site de pouvoir avoir une perspective de carrière »</p> <p>« Les trois gros vont être bien mieux positionnés sur des grosses entreprises donc sur des restaurants qui vont être entre 450 et 1500, 2000, 2500 pour certains euh parce que du coup elles vont avoir et vont être plus rassurantes pour l'entreprise privée »</p> <p>« En cas de conflit social ou de problématique intempérie ou autre on va quand même du coup garantir une non rupture du service »</p> <p>« Ça permet aussi du coup à l'entreprise qui externalise de maîtriser son coût »</p> <p>« Des gains économiques importants à mener et à voir quand on pense à externaliser »</p> <p>« Qui dit gains de productivité dit besoins de moins de personnels »</p> <p>« Quand on externalise on a un gain qualitatif »</p>
Entretien numéro 2	<p>« Deux cas euh distincts, la concédée et la gestion c'est quand même deux choses différentes parce que pour x raisons se sont des moyens différents soit des hommes différents soit euh des concepts différents même si tout se regroupe à un moment donné mais pour moi il y a quand même une différence »</p> <p>L'autogestion : « une approche du travail qui est différente d'une restauration collective en gestion directe même si aujourd'hui elle est en pleine évolution »</p> <p>« Il faut être innovant en tant que maîtrise du coût mais soyons innovants pour faire une prestation autre, différente et peut-être ne pas se calquer sur les sociétés de restauration collective, se démarquer »</p> <p>« En autogestion aujourd'hui ils ont plusieurs leviers sur le personnel, la formation du personnel, il faut qu'ils fassent de la formation qu'ils se mettent au goût du jour sur l'optimisation du matériel il faut qu'ils investissent »</p> <p>« En gestion directe, l'autogestion devra se faire par des innovations et une remise en question de tous les acteurs parce qu'on évolue on ne peut pas rester campés sur nos positions ce n'est pas possible aujourd'hui »</p> <p>La concession : « la restauration collective concédée est plutôt financée, gérée par des fonds de pension, des grosses boutiques avec euh comme toutes entreprises une obligation de résultat »</p> <p>« Moi j'ai bien peur mais ça c'est mon idée, j'espère me tromper, mais moi j'ai l'impression qu'il y aura de plus en plus de concession, de restauration collective concédée pourquoi ? parce que c'est un vrai métier aujourd'hui »</p> <p>« Mis bout à bout vu tout ce que ça coûte il y a des élus qui peuvent se dire est-ce que la délégation de service publique n'est pas aussi une opportunité alors j'ai peur pas seulement pour les communes mais aussi pour les entreprises, il y a des entreprises qui délèguent leur restauration à une société elle leur met à disposition les locaux, le matériel et puis vous prenez tout en charge, la maintenance, le personnel et vous faites votre chiffre d'affaire la-dessus et on veut pas entendre parler pourvu que ça nous coûte le moins possible pour nos salariés avec de moins en moins de subvention de l'entreprise »</p> <p>« Elles ont une valeur ajoutée elles maîtrisent les coûts, malheureusement ça fait du tort aux gestions parce que dans les gestions il peut y avoir parfois des gens qui n'ont pas été formés (...) avoir parfois des gens qui n'ont pas été formés sur ça, moi je viens du privé donc j'ai cette notion de gestion financière, maîtriser les coûts »</p>

	<p>« Celui qui ne veut pas payer la concession, enfin le concessionnaire le légataire, il ne fera pas grand-chose il ne va pas perdre de l'argent, donc s'il a 2€ ou 1€50 pour faire à manger il mettra 1€45 parce qu'il prendra 5 centimes, mais il fera avec l'argent qu'on lui donne si la commune lui donne 3€ il fera pour 3€ parce que la commune lui aura dans le cahier des charges négocié une prestation qualitative »</p> <p>« Le consommateur est plus réticent quand c'est concédé parce qu'ils peuvent avoir l'image de l'entreprise qui est là pour faire du bénéfice chose que je disais tout à l'heure, les sociétés de restauration sont très fortes et cette image qui existe, qui existait et qui existera, ils font tout pour que ce ne soit pas la réalité euh ils ont leur système de communication, ils ont leur travail de tous les jours et en aucun cas ils ne sont moins bon que les autres ».</p> <p>« Parce que passer d'un autogéré à un concédé c'est très compliqué, c'est très très compliqué. »</p>
Entretien numéro 3	<p>L'autogestion : « ça aurait été plus facile de faire du bio de faire des circuits courts et des produits de saison en travaillant directement avec un chef sui et un salarié de l'administration »</p> <p>« Ils ont une fréquentation qui n'est pas à la hauteur et il y a des boites où les gens ne vont plus manger, les gens ont changé leurs habitudes, mangent devant leur ordinateur (...) quand ils sont en direct ils ont la problématique de gérer une équipe, ils ne savent pas quoi en faire. »</p> <p>« C'est possible à mon avis que dans des situations particulières où on a une clientèle captive.</p> <p>« Les entreprises c'est trop dispersé c'est trop compliqué quoi voilà. »</p> <p>« Si on concluait par rapport à ça vous pensez que niveau qualitatif, peut-être l'autogestion est plus favorable. Pour maîtriser, je ne sais pas si on aurait ce savoir-faire, je ne sais pas si l'on pourrait disposer de stage de formation. »</p> <p>La concession : « Les autres sont que des bénévoles, en gros j'avais un travail et mon directeur ne me donnais pas de décharge de travail pour m'occuper du restaurant inter administratif donc je le faisais en plus de mon travail le soir, le weekend »</p> <p>« La société Elior devait respecter un cahier des charges »</p> <p>« Il y a tout le fonctionnement du RIA alors il s'agit d'un restaurant, la concession est donnée à une entreprise en l'occurrence Elior avec des salariés qui sont des salariés Elior alors il y a toute la supervisions de la chaîne du froid, de tout l'aspect de la gestion des cuisines en interne et de toute la gestion administrative du RIA c'est à dire on a eu des fuites dans le toit il a fallu faire venir un expert pour examiner la fuite »</p> <p>« Nous on fournit le bâtiment donc on est chargé de tout ce qu'on appelle la gestion du bâtiment donc tous les relevés d'eau de gaz d'électricité euh les problèmes de chauffage, toute la maintenance du bâtiment donc ce n'est pas rien et il y avait tout le suivi du cahier des charges que nous avons imposé au RIA »</p> <p>« Cahier des charges introduisant des notions de saisonnalité introduisant les notions de bio de circuit court et etcetera mais on a eu du mal à suivre le cahier des charges donc ça a supposé des réunions assez fréquentes avec Elior avec notre partenaire pour essayer d'appliquer ce pourquoi il avait signé »</p> <p>« Nous petite association loi de 1901 on pèse pas lourd face à des mastodontes comme Sodexo qui est le premier groupe mondial de restauration collective par rapport à Elior qui lui aussi est un mastodonte à l'échelle internationale on pèse pas lourd on a l'impression de ne pas avoir l'expertise nécessaire »</p> <p>« C'est les administrations au prorata de leurs agents qui donnent un budget des subventions de fonctionnement au RIA. »</p> <p>« Oui parce que l'externalisation, ça vaut le coup car c'est une lourdeur de la gestion administrative »</p>

Conclusion

L'autogestion :
Peu présente dans le secteur de l'entreprise, beaucoup en scolaire avec l'apparition des cuisines centrales. Des enjeux sociaux pour le public mais pas du tout en adéquation avec ce mode de gestion. Besoin d'innovation pour résister face à la concession. Du retard dans les formations du personnel et dans les prestations. Assumer les responsabilités en cas de fluctuation de l'activité, prise en charge des aléas comme l'absorption de frais supplémentaires dûs à une baisse d'activité. Responsabilité en cas de TIAC.

La concession :
Rassure les entreprises. Possibilité d'évolution et de carrière dans les groupes de SRC. Gain de productivité et de qualité qui permet des prix plus attractifs. Permet de maîtriser les coûts. Financiarisation des grands groupes, des objectifs de rentabilité sont fixés. Les SRC maîtrisent leurs prestations c'est leur métier. De plus en plus de concession, délégation de service public. La notion de qualité est liée au budget qu'accorde le client à la fonction restauration. Simplification de la gestion administrative, des cahiers des charges sont élaborés et sont plus contraignants dans le secteur public majoritairement.

Les entretiens	Les statuts
Entretien numéro 1	<p>Public : « Vous pensez aussi que cela peut avoir un rapport avec le statut privé ou public ? Au niveau des décisions à autogérer ou concéder ? Pas forcément entre le privé et le public »</p> <p>« il y a plus beaucoup d'administrations qu'on pas externalisées »</p> <p>« Je dirais qu'un marché public euh est un marché beaucoup plus verrouillé »</p> <p>« dans le public on va être sur des enjeux politiques »</p> <p>« on va être dans des cahiers des charges beaucoup plus structurés avec souvent des critères de notations surtout très scolaire »</p> <p>« on sera dans l'application pure et simple du contrat qui a été signé sans pouvoir non plus y apporter des modifications »</p> <p>« plus bas en terme de prix de repas euh parce qu'on a souvent un consommateur final qui est beaucoup moins subventionné qu'un consommateur d'entreprise privé »</p> <p>« le public comme on est quand même sur des marchés très tirés vers le bas en terme de prix euh on a une concurrence un peu plus forte mené par les petits acteurs donc des petits acteurs locaux ou nationaux »</p> <p>Privé : « une entreprise privée va donc être capable d'acheter une offre plus chère qu'une autre »</p> <p>« je dirais quand marché privé (...) on va pouvoir déployer une offre plus qualitative avec des produits (...) plus couteux (...) alors qu'en marché public on va être dans ce que j'appel des marchés un peu plus pour la majorité hein un peu plus low-cost »</p> <p>« un privé au pire c'est ces salariés donc il peut les transférer beaucoup plus facilement euh transférer un fonctionnaire ça veut dire qu'il y a un travail à long terme à mener bien en amont »</p> <p>« on a des salariés qui vont du jour au lendemain basculer de Sodexho à Elior ou d'Elior à Compass et inversement c'est à dire que l'on est dans du droit privé donc les contrats de travail peuvent transférés basculés » « le contractuel du coup ne va pas être assujettit à un contrat de droit public »</p> <p>« en marché privé euh il n'y a pas d'obligations de faire d'appel d'offre »</p>
Entretien numéro 2	<p>Public : « la fonction publique territoriale qui doit être différente de la fonction publique hospitalière »</p> <p>« des recommandations un peu comme maintenant le grenelle de l'environnement les recommandations de 20% de bio exceptera ou de 40% de produits locaux en 2020 »</p> <p>« L'élu aujourd'hui ou celui qui paye attend des résultats il veut savoir où son argent a été »</p> <p>« dans la fonction publique il y a des grilles de rémunération partout en France »</p> <p>« en terme de gestion euh de la ressource humaine elle est différente du public déjà sur l'aspect garantie »</p> <p>« quelqu'un qui est cuisinier à la fin de son activité professionnelle dans le secteur public va gagner beaucoup plus qu'un cuisinier dans le privé qui va rester à profession égale si il se voit pas chaque année ou tout les 2 ans revaloriser son job dans le privé »</p> <p>« Dans la fonction publique vous gérez des données publiques, vous devez faire des prestations publiques et tout doit être transparent ce qui est normal ce n'est pas mon argent ce n'est pas l'argent des élus, c'est l'argent des impôts donc des administrés c'est normal qu'ils aient un droit de regard sur les dépenses publiques et donc ça passe par des contraintes mais moi je trouve pas que ce soit des contraintes le code des marchés »</p> <p>« Dans les concours des collectivités territoriales il n'existe pas de concours pour les ingénieurs de restauration collective (...) par contre dans la fonction</p>

	<p>publique hospitalière il existe des concours pour être ingénieur en milieu hospitalier »</p> <p>« La fonction publique c'est bien mais si les gens ne sont pas formés au fur et à mesure il y a des lacunes qui s'installent »</p> <p>« Il n'y a plus de dotation de l'État quand il n'y a plus d'argent ils sont obligés de trouver des solutions donc euh optimiser peut-être des investissements, mieux investir dans le matériel qui va pouvoir améliorer des productions je sais pas, des petites cuisines optimisées avec le minimum de personnel peut-être des achats centralisés avec de l'intercommunalité »</p> <p>Privé :</p> <p>« Une différence c'est que le cuisinier dans une société de restauration collective dans le privé pourra avoir des primes sur objectif vous voyez donc il aura une carotte plus il va s'investir, chez nous ça n'existe pas il peut avoir des primes mais globalement les primes elle sont rarement basées sur des objectifs, c'est des primes qui viennent se greffer à un salaire de base »</p> <p>« Il y a des particularités entre le régime général et le régime de fonction publique. »</p> <p>« Je pense que dans la restauration scolaire privée, alors on va prendre une école privé avec leur service restauration alors je pense qu'il vont être contraints sur les budgets, ils vont avoir aussi des problématiques euh ce qui est normal ils vont peut-être pas avoir les mêmes que nous dans le public mais euh ils en auront d'autres donc autant de contraintes oui, ils faut qu'ils fassent des repas donc en termes sanitaires, ils auront les mêmes contraintes pour moi il n'y a pas beaucoup de différences. »</p>
Entretien numéro 3	<p>Public : « on va dire à peu près 3€ ceux qui sont subventionnés qui bénéficient d'une subvention inter ministérielle et ceux qui ne bénéficient pas de la carte inter ministérielle ça va se jouer à 3 jusqu'à 5€ »</p> <p>« En France il y a un gros gros soucis bah on est avec des statuts de fonction publique, voilà c'est pas facile de licencier quelqu'un c'est pas facile d'embaucher, c'est assez compliqué, c'est lourd »</p> <p>« L'État fait en sorte que ces fonctionnaires soit bien nourris et qu'il y ait une prestation sociale »</p> <p>« Il y a une subvention interministérielle fournie fonction publique qui est donnée à tout le monde jusqu'à un certain indice de salaire il y a un indice de salaire, jusqu'à un certain indice de salaire ils ont une subvention interministérielle et ensuite ils ont au sein de chaque administration, il y a les administrations riches et les administrations pauvres »</p> <p>« Récemment l'État accepte que les RIA reçoivent les gens qui ont des titres restaurants »</p> <p>« Pouvaient pas venir au RIA parce qu'ils avaient des titres restaurant peuvent venir maintenant, venir grossir la fréquentation du RIA donc par rapport à la gestion directe ou pas, ça va complètement changer la donne »</p> <p>« Dans l'administration le problème c'est qu'il n'y a pas une administration fonction publique qui suive ça de près on est un peu trop livré à nous même face à des administrations qui ont des politiques sociales complètement différentes et il y a des administrations qui mettent de l'argent dans la nourriture il y en a d'autres qui préfèrent le mettre dans l'arbre de Noël »</p> <p>« Ils ont un statut, ils ne sont pas fonctionnaires au sens propre les gens qui travaillent dans des restaurants administratifs mais ils ont un statut d'agent public, ils ont un contrat de service public quoi donc les règles de fonctionnement du code du travail pour le secteur privé ne s'appliquent pas au fonctionnement public »</p> <p>« Il y a des règles, des contraintes administratives très lourdes très pesantes euh que n'ont pas les entreprises, les entreprises ont beaucoup moins de contraintes que nous, nous c'est pas facile ils ont trouvé ce biais que je trouve intéressant, original, qui est bien, on a une loi extraordinaire la loi de 1901 qui</p>

	<p>est très souple qui permet aux usagers d'être représentés et qui permet d'alléger les appels d'offres etcetera, on est pas soumis aux règles des marchés »</p> <p>« Quand une administration fait un appel d'offre elle est obligée de suivre une procédure très très lourde, beaucoup plus juridique, nous on a une version simplifiée de l'appel d'offre parce qu'on est une association c'est un peu pour ça d'ailleurs que l'on a pris le système d'association et un restaurant peut s'en affranchir. »</p> <p>Privé : « un peu comme le privé je pense, on se rapproche plus dans le secteur que vous appelez entreprise donc aussi les administrations bah des contraintes des administrations des entreprises qui ont des fois, il y a des grosses entreprises, il y a Caterpillar à Grenoble ils vont avoir un restaurant d'entreprise Caterpillar, mais les petites PME, il y a des petites entreprises qui vont se mettre, se regrouper dans des restaurants d'entreprise où il vont, c'est le même système que pour les administrations qui vont signer au prorata du nombre de salarié, les salariés ont le droit d'aller où il veulent ils vont aller là où ils vont payer un peu moins cher, l'administration va donner une subvention sociale à ce restaurant et les salariés peuvent y aller ou pas. »</p>
<p>Conclusion</p>	<p>Public :</p> <p>Les prix pratiqués sont bas car les subventions sont moindres par rapport au privé. Les cahiers des charges sont lourds et ne peuvent être modifiés comme ça, c'est un secteur très fermé. Il y a beaucoup d'enjeux politiques. Il faut rendre des comptes sur son activité. Il y a des réglementations spécifiques souvent plus lourdes et contraignantes que dans le privé. Les statuts des salariés assurent une certaine « garanti », les formations et l'évolution dans l'établissement sont plus contrastées que dans le privé. Difficulté à licencier un salarié rendant compliqué le passage de l'autogestion à la concession. Les subventions des repas varient selon le salarié et le ministère auquel il appartient.</p> <p>Privé :</p> <p>Les prix pratiqués varient d'un établissement à un autre, l'aspect qualitatif est souvent plus élevé car en corrélation avec les budgets. Le marché privé n'est pas soumis au code des marchés public donc moins de contraintes dans l'exploitation du restaurant. Les salariés peuvent passer d'une SRC à une autre sans difficulté, pas de statut de fonctionnaire. Il peut y avoir des primes sur objectifs, motivation économique.</p>

Les entretiens	L'établissement en question	L'offre des SRC
Entretien n° 1	<p>« C'est donc une agence qui représente aujourd'hui 24 millions d'euros répartis sur 33 restaurants et 3 secteurs (...) j'ai deux responsables de secteurs qui m'accompagnent sur ce périmètre et un secteur que j'ai gardé en direct (...) on est sur des clients entreprise comme Dassault aviation donc des restaurants qui peuvent aller de 1200 repas pour les plus gros à 120, 150 repas pour les plus petites structures. »</p> <p>« l'agence Aquitaine est rattachée à une direction régionale qui prend en charge tout le sud-ouest, donc cette direction régionale pèse 60 millions d'euros avec une croissance pour l'année 2015 de 7 millions d'euros, donc voilà on est sur une croissance clôturée d'un peu plus de 10% sur de nouveau dossiers gagnés (...) un groupe avec des perspectives de croissance intéressantes et on est quand même aujourd'hui sur un marché dit saturé donc on est sur de la reprise de marché à des concurrents et une bataille commerciale »</p>	<p>« Des chefs test qui peuvent décider de mettre en avant des nouvelles recettes des nouvelles techniques »</p> <p>« Service marketing qui permet de développer des concepts, une centrale d'achat qui permet d'avoir du coup certains produits »</p> <p>« Garantir beaucoup plus tout ce qui est sécurité alimentaire »</p> <p>« Garantir aussi toute l'innovation qu'elle va être en droit d'attendre parce qu'on a des structures spécifiques pour mettre des choses, des nouveautés en place et on va aussi (...) tout ce qui est compétences »</p>
Entretien n° 2	<p>« Une cuisine centrale qui distribue ses 8000 repas journaliers sur 36 sites de distribution différents gérés dans ma direction, mais également des crèches et un peu de personne âgées et un peu d'adultes. »</p> <p>« On a donc de la petite enfance à 10% à peu près 5% d'adultes et 85% c'est du scolaire. J'ai très peu de senior, j'en ai pas du tout en milieu hospitalisé »</p>	

<p>Entretien n° 3</p>	<p>« L'association disposait d'une secrétaire d'une salarié »</p>	<p>« Entre deux appels d'offre régulièrement je suis, on me téléphone, les concurrents qui ont perdu l'appel d'offre Eurest, casino, Sodexo régulièrement les représentants passaient me voir, me téléphonaient, appelaient madame X faisaient l'assaut : quand est-ce qu'il y aura le prochain appel d'offre ? Je vous rappelle que nous sommes là, envoyez-nous des prospectus il y a vraiment une, ils sont très forts je trouve en termes de marketing, de suivi du client ils sont très très forts et quand on est en période d'appel d'offre ils redoublent, que je fais visiter des restaurants et que j'amène des prospectus. »</p> <p>« Ils ont toujours des suggestions ils sont très forts il faut le reconnaître hein pour améliorer ils font participer le personnel pour des stages de présentation des produits »</p> <p>« On sent qu'ils ont une capacité de former le personnel et d'essayer d'améliorer les choses ça c'est vrai il ne faut pas non plus être. »</p>
<p>Conclusion</p>	<p>Ressources pour les études de cas.</p>	<p>Capacité à garantir des prestations innovantes et professionnelles. Travail sur l'image de marque avec des partenariats. Une garantie de sécurité alimentaire et de l'implantation de nouveaux concepts de restauration. En perpétuel remise en question. Le recours à la prospection avec la création de lien avec le client.</p>

Les entretiens	Les chiffres	Processus de décision
Entretien numéro 1	<p>« Pour le secteur scolaire c'est dû aux communes qui ont leur propre cuisine centrale et donc euh c'est des agents municipaux c'est comme ça qu'on les appelle, qui tiennent du coup les cuisines des différentes écoles et aujourd'hui dans le milieu scolaire la concession est très représentée par le marché privé »</p> <p>« Le médico-social bah c'est un peu pareil parce que tout ce qui est hôpital public on observe aujourd'hui encore qu'on est dans le mode d'autogestion bah après il y a le passé du fonctionnaire qui est salarié enfin qui est fonctionnaire donc à un moment donné passer d'un mode de gestion à un autre c'est beaucoup plus compliqué pour l'administration que pour une entreprise privée alors que une clinique et autre bah ça fait longtemps qu'elle est passé en concession. »</p> <p>« Le public c'est 71% du coup d'autogestion et en majorité représenté par le scolaire et le médico-social. »</p> <p>« On a encore beaucoup de parts de marché et des croissances à prendre dans les milieux scolaire et médico-sociaux »</p>	<p>« Il y a souvent un dossier commercial qui est accompagné d'une soutenance et il est vrai que la soutenance permet aux acteurs en face de se rassurer par rapport à leurs choix de voir effectivement si la personne en face d'eux a bien compris du coup leurs attentes euh les met en confiance et voilà semble sereine dans l'exploitation de leur restaurant pour optimiser la qualité et le prix qui est associé voilà »</p> <p>« Deux niveaux d'appel d'offre, on parle de développement donc nouvelle cible sur laquelle on n'est pas forcément présent et après on parle de défense d'existant »</p> <p>« Amont, bien sûr d'une décision à un appel d'offre bah de commencer à commencer une histoire avec ce client »</p> <p>« Amont à l'appel d'offre, donc créer une histoire euh créer un besoin chez le client ou lui montrer que euh bah il y a des choses sur son restaurant en tout cas, il y a des points qui pourraient être traités différemment et donc lui donner envie »</p> <p>« Prospection, l'écoute du marché essayer de voir si chez son concurrent il y a des mouvements voilà donc ce qu'on appelle en fait, on appelle ça nous des moments à risque »</p>
Entretien numéro 2	<p>« Scolaire ouais moi je pensais un peu moins en concession »</p> <p>« l'élu est attaché à sa mission de service public il y est attaché, il y était attaché, il y est encore attaché, il y sera peut-être moins à l'avenir c'est pour ça, le scolaire même si ce n'est pas une obligation quand il crée un restaurant scolaire, c'est son restaurant, ces employés, ces agents il les connaît euh et donc il y est attaché on s'en aperçoit nous quand une commune intègre la communauté d'agglo, la compétence restauration scolaire n'est plus gérée par les communes c'est à dire que le maire n'a plus de regard, le deuil est difficile il faut en moyenne 2 ans avant qu'ils soit fait le deuil »</p> <p>« C'est pour ça que dans le milieu scolaire il y a beaucoup d'autogestion public. »</p>	<p>« Moi à l'époque je livrais des repas en liaison froide (...) qui venait frapper chez moi et me disait (...) on a été visité par les services vétérinaires et on souhaite modifier notre offre prestation (...) on a plus la possibilité on a plus les moyens d'investir dans une cuisine normalisée par un agrément »</p> <p>« La difficulté n'est pas de monter un dossier de délégation publique »</p> <p>« La difficulté elle est dans la décision politique parce que je vous disais tout à l'heure ils sont attachés à ça ils y sont attachés et il y a l'aspect personnel l'approche sociale mais aujourd'hui parce que c'est une réalité c'est l'aspect financier ils ont des choix à faire soit ils ont dans l'autogéré des personnes, des agents qui vont les accompagner pour autogérer et maîtriser tout ça et euh je pense qu'ils feront le nécessaire pour rester en autogéré mais s'ils sont confrontés à la réglementation, à des investissements euh là ils se poseront vraiment la question »</p> <p>« C'est plus simple pour une commune de signer un chèque une fois par mois à Elior de signer un chèque de tant que de gérer les factures, les commandes de denrées, les appels d'offres de gérer du personnel »</p> <p>« A perdu son agrément sanitaire les services vétérinaires sont allés voir le maire, (...) »</p>

		si vous ne mettez pas en place les locaux, le personnel etcetera vous perdez l'agrément, ils ont perdu l'agrément (...) et donc le maire qui est confronté à ça est obligé de trouver des solutions soit il arrive en autogestion à le faire ou il passe en délégation et quand il arrive un clash sanitaire il y en a pas beaucoup qui vont prendre les responsabilités »
Entretien numéro 3	« Le scolaire et le médico-social doivent représenter une marge importante dans le public je pense. » « Moi je pense que c'est le poids du scolaire et du médico-social dans les 71% qui pèsent c'est sûr »	« La décision moi en ce qui me concerne a été prise en amont avant que l'association existe donc ça a été décidé avant. » « Il faudrait que l'on fasse des propositions à la préfecture c'est même pas au niveau de la Haute Savoie que se serait décidé mais au niveau de la centrale pour moi. » « L'association n'a pas les moyens de faire ce choix. »
Conclusion	Les secteurs scolaire et médico-social sont fortement en autogestion car en majorité publics, ce n'est pas étonnant. Le fort taux d'autogestion en scolaire s'explique par la responsabilité des élus dans ce milieu, ils sont attachés à leurs missions de service public.	Ressources pour les études de cas

Entretien numéro 1 : étude de cas

Titre : Le développement : « nouvelle cible sur laquelle on n'est pas forcément présent »

Sur le « Marché privé »

Les objectifs : Gagner, préserver des parts de marché, par réponse à appel d'offre « développement » ou « défense d'existant ».

Les phases de réponse à appel d'offre :

Phase de prospection : « Il y a des commerciaux qui sont bah voilà qui sont en chasse euh qui du coup ont des clients prospects bah là on a organisé très récemment une soirée où l'on a invité tous nos clients existants et on a invité quelques cibles commerciales voilà qui ont pu du coup échanger voir ce qu'il se passait chez Elixir et se dire bah oui tient chez Elixir il font des choses intéressantes ça a l'air d'être des gens de confiance » « Prospection, l'écoute du marché essayer de voir si chez son concurrent il y a des mouvements voilà donc ce qu'on appelle en fait, on appelle ça nous des moments à risque »

Phase de prise de contact avec le client / créer du lien : « Créer du lien avec des décideurs pour les inciter à un moment donné pour déclencher un appel d'offre » « Créer une histoire, créer un lien après si l'appel d'offre est cyclique bah tant mieux si j'ai créé un lien en amont le jour où l'appel d'offre va sortir je suis déjà connu reconnu comme un acteur crédible sur le marché ».

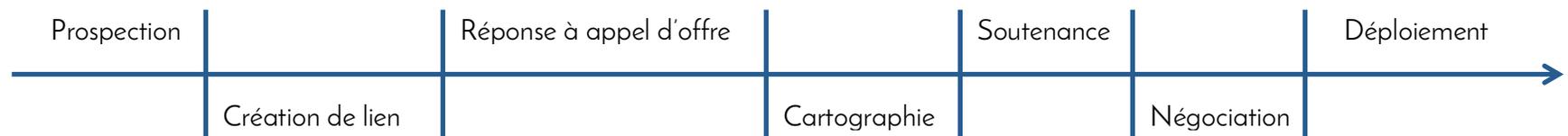
Réponse à l'appel d'offre : « d'un cahier des charges à un appel d'offre une fois que ça c'est sortie bah il y a toute la partie réponse donc là bah qu'est-ce qui fait que je vais arriver à me différencier de ce que fait le prestataire actuel euh et quelles sont les attentes du client c'est à dire que l'on va essayer de de de se mettre à la place du client bah voilà qu'est ce qui fera la différence demain est-ce que le client il attend du prix, de l'innovation est-ce qu'il attend de la stabilité est-ce qu'il attend de de une équipe un encadrement plus présent enfin voilà on va essayer de connaître ce que le client va prioriser dans son choix futur et ils n'attendent pas tous forcément du prix. »

Identification des parties prenantes : « la cartographie des différents décisionnaires qui seront sur ce dossier parce que selon le dossier il peut y avoir une multitude d'acteurs qui vont avoir un mot à dire ou une décision à prendre sur le dossier et donc notre job dès que l'appel d'offre est sorti et même avant d'ailleurs c'est d'essayer de cartographier euh bah tous les acteurs, il peut y avoir les acheteurs, le comité d'entreprise il peut y avoir plusieurs parties prenantes, on va parler de partie prenante sur le dossier. » « Identifier nos clients ambassadeurs ceux qui vont être entre guillemet nous être, être plutôt pour nous et les opposants »

Phase de soutenance : « après il y a souvent une phase de soutenance donc là on va plutôt jouer du coup sur l'humain finalement c'est à dire que là on va découvrir les acteurs opérationnels de ce futur dossier, mon futur gérant euh éventuellement souvent les compétences aussi euh fortes qui vont composer l'équipe »

Phase de négociation : « une phase de échanges ou de négociation et ça c'est surtout en marché privé et voilà où à un moment donné on va essayer de négocier jusqu'à la fin pour obtenir finalement le meilleur, le meilleur rapport qualité prix »

Phase de déploiement : « et puis après il y a la phase de déploiement lors de l'ouverture quelque chose de plus opérationnel euh où on va appliquer ce qu'on a, déployer ce qu'on a vendu voilà. ».



Entretien numéro 2 : étude de cas

Titre : Création d'une cuisine centrale en autogestion pour une communauté d'agglomération.

Description générale de l'organisation / Historique / Antécédents. :

Il y avait plusieurs écoles qui produisaient les repas sur place et une cuisine centrale en concession.

« Dans la communauté d'agglomération avant qu'on construise cette cuisine, les cuisines n'étaient pas rattachées à celle-là on avait sur la commune de Portet une cuisine centrale et il y avait un prestataire c'était Eurest »

Il y a eu des visites des services vétérinaires qui voulaient retirer l'agrément. (Élément déclencheur)

« Il y a eu l'aspect sanitaire qui est arrivé là ils ont dit stop on vous enlève l'agrément si vous ne faites pas quelque chose »

Le projet : le projet était de centraliser la production pour optimiser l'offre restauration et rentrer dans le cadre réglementaire.

« C'est que l'idée du départ c'était on fait une cuisine centrale communautaire qui va assurer la prestation pour tous les convives du territoire et les cuisines existantes car il y avait une cuisine centrale mais il y avait sur place des écoles qui fabriquaient sur place donc au fur et à mesure de la reconnaissance des matériels, des outils du patrimoine on ne réinjecte pas de l'argent pour remettre aux normes des anciennes cuisines et c'était centralisé, ici, pour avoir les mêmes menus le même concept, la même démarche de liaison froide c'était un souhait d'optimiser l'offre restauration voilà »

Les acteurs concernés :

Le directeur de la restauration / l'autorité territoriale (Président, vice-président en charge de la restauration, vice-président cadre de vie...) / Voirie / Aménagement des territoires.

« Ils ont eu le projet d'une nouvelle cuisine centrale ils m'ont demandé si je souhaitais intégrer la communauté »

« Ça reste moi le décisionnaire souvent pas pour tout parce que il y a aussi les politiques qui ont envie de mettre en place des choses donc moi je suis là pour dire que c'est envisageable ou pas parce qu'il y a aussi la contrainte règlementaire donc moi je suis plutôt là pour dire règlementairement vous avez le choix de faire ça ou ça avec bien sûr les coûts les inconvénients les avantages, l'élu décide mais ... »

« Oui voilà et pis quand quand la décision n'est pas politique bon c'est moi le décisionnaire »

« Pour la création du restaurant j'ai pu voir à l'entrée une liste des différents décisionnaires qui étaient présents lors de l'inauguration, je voulais savoir euh pour ... On appelle ça l'autorité territoriale. »

« Pour la création parce que on est une communauté de communes alors il y avait le président après on avait le vice-président en charge du service restauration parce que chaque service dépend d'une vice-présidence où le service restauration dépend de la, d'une vice-présidence appelée cadre de vie qui regroupe la petite enfance les crèches, l'enfance les crèches, la restauration et il y a d'autres compétences, la voirie l'aménagement des territoires enfin voilà il y a le vice-président à la compétence donc la restauration »

« Il y avait le président du conseil régional, général parce que il y a des subventions donc on a, ils étaient pas décisionnaires en aucun cas le principal décisionnaire ça a été le président. »

« Le maire de la commune parce que c'est sur sa commune bon il n'était pas vraiment décisionnaire mais il nous a donné quand même le terrain et d'autre qualité »

« Donc il y a des choix à faire donc vous voyez la décision elle n'appartient pas qu'à un seul homme elle va dépendre de plusieurs mais globalement c'est moi qui ai insufflé le concept que je voulais suivant la demande politique.

Les enjeux (Motivations / Rationalité) :

Les enjeux étaient politiques et sociaux, financiers, qualitatifs et réglementaires.

« Donc le choix de faire concéder ça peut être un choix intéressant pour faire évoluer une cuisine ? Oui aussi ça peut être ça. »

« Une approche sociale, une approche qualitative certains veulent aussi autre chose qu'être géré par les sociétés parce que voilà il y a d'autres critères c'est sûr »

« Le souhait politique soit le maire décide de faire quelque chose soit il y a l'aspect réglementaire (...) bon il y a eu l'aspect sanitaire qui est arrivé là ils ont dit stop on vous enlève l'agrément si vous ne faites pas quelque chose »

« Le fonctionnement la règle du jeu euh c'est de voir avec son élu l'enjeu politique il y a plusieurs aspects il y a l'enjeu politique, il y a l'enjeu

financier, l'enjeu de la prestation en elle-même donc il y a différents aspects »

« Donc pour conclure on peut dire que le choix d'autogérer ou de concéder varie selon le contexte l'environnement les différents décisionnaires. Oui c'est l'état des lieux existant nous aujourd'hui sauf vraiment en cas sanitaire où là ils vont se poser la question et financière si on arrive plus à maîtriser le budget ils vont réfléchir à une solution qui puisse maîtriser ça c'est leur c'est ce qu'ils demandent en priorité c'est maîtriser »

« C'était un enjeu principalement financier »

Les scénarios possibles :

Les scénarios étaient de nature technique car le mode de gestion était déjà déterminé (autogestion).

« Voilà ils ont échafaudé, déterminé plusieurs scénarii et à partir de là ils ont en fonction des finances de l'époque ils ont choisi donc ils ont choisi de faire une cuisine centrale donc comment ça se passe là ? Souvent ils décident vu que c'est une communauté de communes là ils en parlent entre tous les membres de la communauté en disant voilà on a le souhait de faire une cuisine centrale et ils vont délibérer pour créer une cuisine centrale donc ils délibèrent ce souhait et après ils vont délibérer sur combien quel concept ils vont affiner la demande. »

L'action :

Création de la cuisine centrale en liaison froide. Avec un arrêt progressif de la seconde cuisine centrale.

« Sur Portet il y avait une cuisine centrale et bah on va fonctionner avec les deux parce que à l'époque politiquement ils voulaient qu'elle fonctionne encore puis celle-là pour qu'elle monte en puissance il y a eu donc des échanges pendant plusieurs années entre le, là c'était vraiment un souhait politique ils voulaient garder leur cuisine centrale jusqu'au jour où il a fallu passer le cap voilà. »

« Ils ont dit on veut une cuisine centrale en liaison froide »

Entretien numéro 3 : étude de cas

Titre : La construction d'un RIA et le choix de son mode de gestion.

Description générale de l'organisation / Historique / Antécédents. :

Le choix de la création et du mode de gestion est antérieur. La décision de faire recourt à la concession c'est fait par expérience des autres RIA.

« au départ quand ils ont créé le RIA ils ont, il y a eu une mission qui a été désignée par le ministère en l'occurrence des finances car le terrain appartenait au ministère des finances il a été construit sur un terrain qui était dans l'emprise du ministère de la justice mais qui appartenait au ministère des finances en l'occurrence la direction des impôts c'est donc eux qui ont managé le projet le conseil d'administration n'a été créé que après donc les choix politiques qui ont été fait à l'époque sous l'autorité du conseil général de la préfecture donc du préfet qui avait l'œil du préfet c'est délibérément que l'on a choisi de ne pas faire en gestion directe d'entrée alors pourquoi parce que l'expérience des RIA qui ont qui sont en gestion directe a fait que ça coute assez cher en salaire et en gestion des salariés voilà donc il y a par exemple le RIA de Lyon qui est en gestion directe il y a plusieurs RIA en France il y a un gros gros soucis bah on est avec des statuts de fonction publique, voilà c'est pas facile de licencier quelqu'un c'est pas facile d'embaucher, c'est assez compliqué, c'est lourd donc ils ont pas voulu s'embarrasser avec ça, ils ont d'emblée décidé que l'on serait en concédé. »

L'organisation et les acteurs concernés :

La gestion du RIA est chapotée par l'association du RIA qui s'occupe de la gestion du restaurant auquel elle délègue la prestation à une SRC. Pour cela elle constitue un cahier des charges et réalise des appels d'offres.

« Tout les 4 ans on fait un appel d'offre on fait les choses dans les règles donc le conseil d'administration désigne dans son sein une commission d'appel d'offre composée de 10 membres pour travailler sur les sujets ou sur les différents aspects »

« La gestion d'un restaurant inter administratif est confiée à une association qui s'appelle l'ARIA l'association pour la gestion du restaurant inter administratif donc il y a une association qui est composée pour moitié de représentants des usagers et pour moitié de représentants des administrations qui financent le RIA »

« L'association est gérée, l'organe politique de l'association qui s'appelle conseil d'administration qui est composé pour moitié de représentants des administrations qui financent et qui ont signé une convention de partenariat et à ce titre les administrations versent des contributions sociales Ces administrations sont la préfecture, le ministère de l'intérieur donc avec la préfecture le commissariat des policiers il y avait la direction générale des impôts qui est devenue la direction générale des finances, la direction générale des douanes, il y avait la direction de la concurrence, le ministère de la justice et après toute une foule d'administrations il y avait en tout 12 administrations plus ou moins importantes donc pour savoir la direction des finances représentait à elle toute seule 50%. »

« 12 représentants des administrations voilà exactement et en face 12 représentants des usagers alors les usagers sont désignés comme une association issue d'élection. »

« Au sein du conseil d'administration est désigné un bureau donc avec un président désigné, une secrétaire, un trésorier et un trésorier adjoint chargés de la gestion des finances »

« On a une association nationale qui s'appelle l'UNADRIA elle a une certaine expertise ça permet de se concerter sur les différents RIA à titre d'exemple quand on a rédigé le cahier des charges avant de lancer l'appel d'offre on a demandé au UNADRIA de nous envoyer leur cahier des charges »

Le projet :

Pourquoi ne pas passer à l'autogestion ?

Les freins à l'autogestion :

Les freins à l'autogestion sont entre autres la fréquentation trop variable de la clientèle rendant difficile la gestion des charges en personnel qui serait dure à supporter par l'association. Ce phénomène est dû à la situation géographique des administrations concernées. Les notions de responsabilité et de sécurité alimentaire ont aussi été évoquées.

« La problématique elle est là et c'est en plus en fonction de la proximité où se situe le RIA il y a des RIA qui sont mal situés il faut qu'ils soient le plus proche possible d'où sont implantés les comptes agents fonctionnaires. »

« Ça peut être très intéressant, dès lors qu'un RIA ou les administrations sont dispersées un peu partout c'est un saupoudrage d'administrations il est plus intéressant de faire appel à une concession je pense qu'en fait, l'État fait au mieux je sais qu'il y a une forte réticence d'après ce que l'on m'a dit au niveau de la centrale, il y a une forte résistance quand même à faire de la gestion directe de plus en plus. »

« Que les gens c'est à la carte les c'est un jour je vais manger chez moi je vais prendre ma voiture et manger chez moi, un jour je vais manger dans le coin repas un jour je vais aller au RIA un jour je vais aller manger les sandwichs en allant aux nouvelles en allant acheter un sandwich c'est très euh difficile de prévoir alors embaucher des salariés face à ça c'est quand même difficile. »

« Si je traduis votre pensée, le fait que la fréquentation soit très variable ça joue aussi sur les coûts et on ne peut pas prévoir une certaine fréquentation donc autogérer ce serait avoir des charges fixes comme le personnel ou autre, payer du personnel et par contre ne pas avoir forcément le répondant qui va avec en terme de fréquentation et donc perdre de l'argent économiquement ça vaut plus le coup de faire appel à une société de restauration collective qui vont eux demander que vous délivriez un chèque en fin de mois avec des prix négociés et donc même si la fréquentation baisse on y perd pas de l'argent c'est la société de restauration qui en perd. Voilà c'est exactement toute la problématique »

« Dans le privé le restaurant aurait été fermé depuis longtemps un restaurant qui a été construit et financé pour abriter 500 repas par jour qui n'en fait que 200 je serais décideur je serais préfet je me pose des questions quand même ça va que l'on est dans l'administration que c'est de l'argent public quoi une boîte je pense aurait fermé le restaurant depuis longtemps. »

« Disons que le choix s'est presque imposé pour des raisons de responsabilité et de complexité. Les questions d'hygiène et de sécurité ne sont pas un mince sujet et "ce n'est pas notre métier" »

L'action :

Le choix reste sur la concession qui est le mode de gestion le plus fréquent pour les administrations, de plus le passage à l'autogestion demande la construction d'un dossier conséquent à fournir au préfet. Les décisions sont prises par l'État.

« Enfin tous les RIA qui se créent ils ne se posent même plus la question, la question ne se pose plus on va automatiquement vers la concession automatiquement maintenant tous ceux qui se sont créés dernièrement ça n'a même pas été envisagé de faire en gestion directe »

6. Annexe E : Entretien exploratoire numéro 1

Interview d'un directeur d'agence d'une société de restauration collective.

Le Mercredi 27 Janvier 2016.

I : Le directeur d'agence (responsable de secteur).

X : Tristan Dieutegard.

X : Bonjour, Nous allons débuter par la thématique profil social, pourriez vous vous présenter ? Si vous deviez m'expliquer qui vous êtes.

I : D'accord une présentation de moi.

X : Oui une présentation générale.

I : Ok, avec le parcours professionnel et scolaire ou pas ?

X : Oui ce serait bien.

I : Ok donc X moi je suis directeur d'agence aujourd'hui Aquitaine pour X entreprise donc X étant le premier acteur national de la restauration sous contrat, sous traité et numéro 4 mondial voilà donc aujourd'hui euh j'ai un cursus hôtellerie restauration avec une école hôtelière et un BTS hôtellerie restauration poursuivie après par un master à l'école de Savignac qui est située dans le Périgord. Donc je suis chez X maintenant depuis 17 ans en occupant différents postes voilà donc j'ai démarré sur la partie opérationnelle en tant que chef de cuisine, chef gérant, directeur de restaurant puis responsable de secteur qui consiste à gérer plusieurs unités de restaurations et donc plusieurs gérants pour après directeur d'agence Aquitaine. C'est donc une agence qui représente aujourd'hui 24 millions d'euros répartis sur 33 restaurants et 3 secteurs, voilà donc aujourd'hui j'ai deux responsables de secteurs qui m'accompagnent sur ce périmètre et un secteur que j'ai gardé en direct en complément donc on est sur des clients entreprise comme Dassault aviation donc des restaurants qui peuvent aller de 1200 repas pour les plus gros à 120, 150 repas pour les plus petites structures. Donc sur ces structures on a à chaque fois un responsable d'unité que l'on appelle chef gérant le plus souvent et après des équipes de production donc des cuisiniers ou employés de restauration pour préparer les repas au quotidien.

X : Très bien et au niveau de la structure supérieur, au niveau des dirigeants hiérarchiques ?

I : Donc aujourd'hui l'agence Aquitaine est rattachée à une direction régionale qui prend en charge tout le sud ouest, donc cette direction régionale pèse 60 millions d'euros avec une croissance pour l'année 2015 de 7 millions d'euros donc voilà on est sur une croissance là clôturé d'un peu plus de 10% sur de nouveaux dossiers gagnés donc on est aujourd'hui plutôt un groupe avec des perspectives de croissances intéressantes et on est quand même aujourd'hui sur un marché dit saturé donc on est sur de la reprise de marché à des concurrents et une bataille commerciale du coup assez forte sur laquelle voilà il faut être inventif et créatif innovant et imaginatif.

X : Alors maintenant on va parler de manière plus précise de la restauration collective comment définissez vous la restauration collective en France ? Si vous aviez une définition plus ou moins précise de la restauration collective.

I : Alors qu'est ce que l'on pourrait dire comme définition sur la restauration collective. Alors voilà je dirais que historiquement la restauration collective en France est assez particulière, c'est quelque chose qui est né je crois dans les années 50, 60 avec un premier groupe leader qui s'appelait Sodexho. Ce que je peux dire sur la restauration collective d'aujourd'hui c'est qu'elle est entrain de vivre depuis maintenant un peu moins d'une dizaine d'années on va dire une révolution qui est entrain de s'accélérer et qui nécessite un peu une refonte du modèle de fonctionnement et de distribution euh puisque aujourd'hui on a des consommateurs de plus en plus exigeants que ce soit en terme de qualité produits qui leurs sont servis que d'innovations associées et aussi cette notion de vouloir faire une bonne affaire avec donc un coût qui doit rester très attractif qui doit encore avoir un caractère social et tout ça voilà est accéléré par un phénomène amplifié depuis maintenant 3, 4 ans des missions diverses et variées notamment sur la restauration qui fait que le cadre entre guillemet de référence de l'ouvrier ou personne lambda qui va manger dans son restaurant d'entreprise tout les jours c'est donc du coup élargie et on lui a créé de nouvelles envies parce que au travers de toutes ces émissions de télévision bah voilà il a aussi vu de nouvelles idées de nouvelles choses de la nouveauté des nouveaux produits et on est sur la même, la même, le même canal de communication sur tout ce qui est qualité produit c'est à dire que aujourd'hui toutes les émissions de télé qui peuvent avoir lieu sur l'alimentation en générale au sens large forcément vont fragiliser notre image aussi surpêche euh grippe aviaire bon ça a démarré par la vache folle fin des années 90 et puis voilà ça c'est après accéléré avec tout ce qui peut se passer autour de l'alimentation produits soit disant cancérigènes bon voilà donc et voilà aujourd'hui on est dans toute la partie plats végétariens et autres parce que on est entrain de plus en plus

communiquer sur la viande qui serait de plus en plus cancérigène enfin voilà aujourd'hui c'est un monde entre guillemet en mutation pas en crise mais en mutation euh qui s'accélère par les moyens de communication qui sont beaucoup plus fluide qu'à une certaine époque voilà c'est à dire que aujourd'hui un tweet un machin et tout s'accélère et tout le monde sait très très rapidement tout ce qui peut se passer et on voit d'ailleurs les dégâts que ça peut poser pour une entreprise comme Spanghero au moment de la viande de cheval donc voilà on est un peu nous dans le même phénomène, dans un monde qui est en pleine mutation où il faut être, essayer de suivre, de suivre ça, j'ai l'impression aujourd'hui qu'on a un peu de retard ce qui fait qu'on observe en restauration collective globalement une décroissance de nos activités sur nos restaurants euh alors certes il y a des industries des administrations qui sont moins peuplées qu'à une certaine époque mais on a un taux de captation c'est à dire le nombre de gents qui viennent se restaurer au restaurant d'entreprise par rapport au nombre de personnes présentes sur site qui c'est dégradé sur ces 4 dernières années et en partie certainement lié à cette perte d'inertie d'adaptation alors on essaye de rattraper le retard mais voilà on a quand même, c'est une grosse machine il faut recapter ces gens qui viennent peut être pas tous les jours ou peut être pas du tout et donc on est entrain de construire le nouveau modèle donc on a rentré maintenant il y a quelques années la restauration rapide notamment sur le modèle de la restauration d'entreprise qui n'existait pas au par avant donc ça a permis de recapter d'autres personnes euh on a mis en place aussi il y a un peu moins de 5 ans tout ce qui est phénomène de réalisations devant le client voilà donc de cuissons directes de plus en plus on essaye de ré agencer nos restaurants on est quand même dépendans de l'environnement dans cette inertie et donc ça nécessite aussi des investissements dans des locaux qui ne sont pas forcements enfin qui ne sont pas la propriété de la société de restauration collective donc tout ça génère une synergie complémentaire donc voilà on essaye aussi d'intégrer aussi des modèles de cuisson directe afin d'aussi prouver rassurer le consommateur sur l'origine des produits et du coup de voir que le produit est bien préparé sur l'unité.

X : Essayer d'avoir le plus de transparence ?

I : C'est ça, c'est ça et donc le fait de cuire au dernier moment améliore la qualité du produit en lui même et en même temps rassure le client par qu'il voit bah voilà son escalope de poulet son filet de poisson et le dernier élément qui rentre aussi en ligne de compte coté client toujours c'est sur le produit, c'est euh la volonté de vouloir finir lui même son produit ou en tout cas de la liberté dans ce qu'il va pouvoir prendre avec la restauration d'entreprise c'est jusqu'à présent on est dans une restauration imposée, certes on a un choix mais on a pas forcément l'opportunité de composer soi-même ou choisir soi-même on a donc des phénomènes qui se sont accélérés avec la

mise en place de bars à salades, la possibilité de composer un plat chaud soi-même ou un wok soi-même donc de pouvoir en tout cas finir son plat tout seul et après on a un dernier levier qui après est très peu amorcé mais sur lequel nos consommateurs sont déjà à la pointe c'est tout ce qui est digital donc tout ce qui est expérience client voilà on va parler plutôt d'expériences client qui commence à peine chez nous bah voilà c'est tout les petits services associés qu'on va pouvoir bah déployer aux consommateurs comme en un clic savoir ce que l'on va manger au restaurant pouvoir pourquoi pas commander un plat à l'avance et arriver et tout est près notamment dans la restauration rapide voilà j'arrive mon panier repas est déjà prêt j'ai déjà choisi, j'ai déjà payé, j'ai plus qu'à passer récupérer enfin voilà et puis toujours cette notion de service client de service très personnalisé avec des équipes qui bah qui sont aussi pas forcément toutes dans ce moule là aussi.

X : On peut donc dire que la restauration collective se rapproche de plus en plus de la restauration commerciale ? Qu'il y a de moins en moins d'écart entre les deux au niveau de l'offre du moins.

I : Alors en tout cas en terme d'offres et de rendu on peut dire que la restauration collective d'entreprise se rapproche de plus en plus de la restauration commerciale parce qu'on est du coup sur une population qui est de moins en moins captive donc on se doit même de déplacer la restauration commerciale parce qu'on a toujours quand même cette connotation de restaurateur de volumes on est quand même aussi dans l'environnement de l'entreprise c'est à dire que l'on doit même dépasser pour ce qui est de l'expérience client de qualité produit, communication, de digitalisation ce que peut proposer la restauration commerciale pour inciter aussi le salarié à rester dans l'enceinte de l'entreprise, euh en enseignement et en santé on a pas tout à fait les mêmes contraintes puisqu'on est de fait dans une population plus ou moins captive voilà un enfant il va pas sortir de son école donc voilà il va être là il va consommer au moment présent. Quand vous êtes en hôpital pareil voilà vous pouvez pas décider d'aller déjeuner dehors ou chez vous, à un moment donné vous êtes dans une chambre vous avez votre repas qui arrive donc on est dans d'autres, certainement dans d'autres mutations mais en tout cas qui que je pense moi depuis ma fenêtre sont moins fortes quand entreprise voilà et puis en entreprise on a un dernier phénomène qui contribue à accélérer tout ça, c'est qu'en entreprise on a un inversement de la pyramide des âges au sein entreprises et administrations dans lesquelles on est présent, c'est à dire que aujourd'hui on a toute une branche de population 40, 60 ans qui était habituée à un modèle qui maintenant n'est plus majoritaire sur nos sites et on a toute une autre tranche donc la génération 25, 40 du coup qui du coup n'a pas du tout les mêmes besoins, le même mode de fonctionnement et du coup le même mode aussi de consommation voilà ce qu'a connu Mc Do, le

milieu de la restauration rapide dans tout son déploiement qui a connu pleins de choses qui est en plein justement dans la digitalisation, il va donc être à la recherche de ça donc on a cette population qui est entrain de devenir majoritaire sur la plupart de nos restaurants avec aussi de nouvelles habitudes de consommations sur lesquelles on doit aussi répondre et s'adapter et c'est surtout cela d'ailleurs que l'on a du mal à capter aujourd'hui voilà.

X : Si vous aviez un regard à faire assez général sur les différents secteurs de la restauration collective ? Au niveau des points forts et des points faibles de chacun.

I : Alors acteurs de la restauration collective ?

X : Secteur c'est à dire scolaire, médico social et entreprise.

I : D'accord, donc pas par rapport aux concurrents ?

X : Non pas pour l'instant.

I : D'accord, euh alors après c'est mon opinion parce que je connais, j'ai jamais été immergé non plus dans ces modèles là euh on vient de l'évoquer pour l'entreprise, entreprise on se rapproche de plus en plus de la restauration commerciale et on a, on doit être dans un dynamique permanente de création de nouveautés de nouveaux produits voilà on doit être dans du changement permanent et dans de l'adaptation permanente. Je dirais qu'en enseignement vu qu'on est sur une population plus captive on est plus sur de la alors on va être sur des notions plus de de d'apprenant c'est à dire que l'on doit être capable en terme de partie culinaire en tout cas d'apporter plus de l'innovation et diététique pour faire apprendre aux enfants le goût des choses et à un moment donné mener une vrai réflexion du coup sur bah voilà dans les écoles on a des enjeux sur le gaspillage notamment quand on parle de développement durable qui sont beaucoup plus fort qu'en entreprise, parce que en entreprise l'adulte il a le choix de ce qu'il va manger donc à moins que la recette est été ratée voilà normalement il va finir son assiette je dirais que en enseignement on a de vrais enjeux encore plus fort sur le développement durable et les déchets que l'on va générer et notamment par le goût des enfants et la capacité d'adapter des menus et leur faire découvrir des choses qui vont leur donner envie d'être mangé et après avec une notion dans l'enseignement de coût qui vont être très bas avec aujourd'hui la difficulté de l'enseignement d'être à très bas prix être capable quand même de leurs donner des produits qualitatifs euh on a aussi en enseignement des notions de qualité produits beaucoup plus poussées quand entreprise parce que on est beaucoup plus avec des communautés et euh donc

on plus avec on est plus en relation direct avec le monde politique des villes, des régions du coup on a des demandes beaucoup plus poussées sur des produits bio, des produits labélisés et des produits locaux voilà même si en entreprise ça fait partie du cahier des charges voilà il faut quand même que ce soit bien cuisiné, bon, innovant c'est plus ça la priorité alors que dans l'enseignement dès les approvisionnements il y a des notions d'imposition sur certains produits très fortes et très poussées, très contrôlées et avec des coûts très bas voilà et puis après en santé c'est un monde que je connais pas trop. Je dirais qu'en santé on est plus dans un monde de logistique on est dans l'hospitalier on doit être capable de décliner un même menu un même produit en plusieurs régimes pour essayer de bah voilà d'optimiser ces productions et ces volumes parce que voilà on a des prix très bas aussi dans le milieu hospitalier et donc le déficit de la santé et de l'hospitalier et de la santé c'est de tenir une certaine qualité dans des tarifs du marché très très bas et difficilement, sur lesquelles on a plus de mal à mettre en avant un savoir faire et une qualité produit euh ce qui n'est pas le cas d'un marché privé, parce que va être le plus généralement prioritaire dans une grille d'évaluation c'est le prix alors que dans l'entreprise il va y avoir un regard plus large sur l'organisation, l'innovation de ce qui est prévue, une entreprise privée va donc être capable d'acheter une offre plus chère qu'une autre parce qu'il va lui paraître plus qualitative euh plus qualitative mais sous un regard global d'attendus, c'est à dire produit, qualité de service enfin voilà tout est pris en compte dans ces marchés là.

X : Maintenant qu'on a fait un petit résumé de la restauration collective on va parler de manière plus précise des différents modes de gestion de la restauration collective avec dans un premier temps l'autogestion et ce que vous en pensez de l'autogestion en restauration collective.

I : Alors aujourd'hui l'autogestion d'entreprise en tout cas existe encore un petit peu mais je crois qu'on a maintenant une proportion assez faible, je crois qu'on a presque 80% du marché qui est externalisé voir peut être même 85% je veux pas dire de bêtises. Voilà c'est donc quand même quelque chose qui est rentré maintenant dans les mœurs depuis très longtemps euh ce n'est pas le cas pour le coup du secteur de l'enseignement c'est à dire que beaucoup de villes ont encore leurs cuisines centrales en autogestion ce que je pense euh de toute façon c'est ce que l'on constate tout le temps le problème c'est que l'autogestion a pas du tout le même fonctionnement que la collectivité il y a de toute façon des gains économiques importants à mener et à voir quand on pense à externaliser la restauration enfin le modèle là il est forcément connu par tous forcément c'est toujours compliqué car qui dit gains de productivité dit besoins de moins de personnels donc forcément il y a des enjeux sociaux avec le fait d'externaliser sa restauration c'est pour ce principe là aussi que certains, certaines communes ou certaines entreprises alors plus quand la restauration est encore sous mandat comité d'entreprise donc voilà ils n'externalisent pas parce que bah c'est

leurs salariés liés au comité d'entreprise et donc forcément socialement c'est pas simple de d'externaliser tout ça.

X : Vous pensez aussi que cela peut avoir un rapport avec le statut privé ou public ? Au niveau des décisions à autogérer ou concéder ?

I : Pas forcément entre le privé et le public il y a encore et en tout cas en entreprise il y a encore, il y a plus beaucoup d'administrations qu'on pas externalisées euh le marché à quasiment partout été externalisé on a encore quelques grosses entreprises comme EDF, la poste, comme Orange notamment Airbus sur la région qui a encore une majorité d'établissements en autogestion voilà donc après c'est un choix aussi social de le garder comme ça mais il y en a quand même de moins en moins. Voilà après faut savoir que près de 50% du prix d'un repas c'est de la masse salariale en moyenne donc forcément quand vous pouvez gagner de la productivité vous baissez très rapidement votre prix quoi donc euh c'est vrai qu'en restauration externalisée on a quand même des taux de productivité beaucoup plus importants que ce que l'on peut constater quand on reprend des modèles à l'autogestion.

X : Oui et au niveau de la vision du consommateur vis à vis des sociétés de restauration collective et l'autogestion le regard qu'ils peuvent avoir sur ces deux modes de gestion.

I : Bah c'est très aléatoire du coup car le consommateur en lui-même ne maîtrise pas forcément ces différentes notions c'est sur que un salarié aujourd'hui qui déjeune dans une entreprise qui autogère son restaurant va penser que en externalisant ils vont perdre forcément en qualité produit, je dirais que toutes les expériences que nous avons pu faire jusqu' à présent ont plutôt montré le contraire c'est à dire qu'aujourd'hui l'externalisation permet de donner avec un grand groupe qui est quand même beaucoup plus structuré dont c'est le métier bah voilà différents services marketing qui permettent de développer des concepts, une centrale d'achat qui permet d'avoir du coup certains produits, certains, d'avoir aussi bah voilà ce que l'on appelle des chefs test qui peuvent décider de mettre en avant des nouvelles recettes des nouvelles techniques parce que la restauration même si elle est collective elle est un peu comme la restauration traditionnelle ou commerciale d'aujourd'hui euh on doit être capable d'être en permanence d'associer des nouveaux produits que l'on était pas habitués d'avoir ou d'innover de faire des choses bah des choses intéressantes donc généralement quand on externalise on a un gain qualitatif voilà sur de la présentation voilà en fait sur de l'environnement aussi tout se joue dans la perception d'une prestation le contenant, la façon dont c'est mis en œuvre de comment c'est fait et puis ça crée aussi du coup les équipes s'en rendent compte après, en fait les équipes que l'on reprend ça leurs

permet aussi de rentrer dans une structure plus forte et donc d'avoir aussi de la visibilité d'évolution sociale voilà de promotion de changement de site de pouvoir avoir une perspective de carrière quand vous êtes cuisinier pour une entreprise en autogestion bah vous pouvez difficilement aller voir dans l'entreprise de à côté si il y a un poste qui se libère voilà c'est plus compliqué voilà donc il y a quand même beaucoup d'avantages à externaliser mais que le consommateur ne mesure pas forcément au début voilà après on se doit nous de lui expliquer de lui prouver qu'en externalisant bah du coup au global ça va être plutôt positif pour tout le monde voilà parce qu'on va pouvoir travailler des prix plus compétitifs on va pouvoir finalement donner aux salariés bah alors oui ils auront peut être moins de confort parce que on va leur demander d'être plus productifs mais dans les organisations qui tiennent la route aussi donc euh et puis euh leur donner pour ceux qui le souhaitent des perspectives d'évolution on est encore dans un secteur d'activité où l'ascenseur social existe où l'on peut gravir les échelons grâce à ces compétences que l'on a acquise bon faut avoir la volonté aussi.

X : Maintenant je vais vous questionner sur les deux statut donc le public et le privé avec les spécificités qu'il peut il y avoir, on va débiter avec le public au niveau procédural, au niveau de la gestion quand vous êtes en concession pour un client public.

I : Je dirais qu'un marché public euh est un marché beaucoup plus verrouillé c'est à dire qu'il ne faut pas se tromper quand on répond voilà une fois que l'on a répondu qu'on a proposé une offre bah on se doit de la, de la déployer euh on pourra pas forcément renégocier donc on sera dans l'application pure et simple du contrat qui a été signé sans pouvoir non plus y apporter des modifications si on ressent bah voilà qu'il y a un besoin du convive ou une attente, quelque chose que l'on pourrait faire différemment euh on est dans un cadre beaucoup plus fermé beaucoup plus serré euh et on est souvent en public dans des marchés beaucoup plus bas en terme de prix de repas euh parce qu'on a souvent un consommateur final qui est beaucoup moins subventionné qu'un consommateur d'entreprise privé c'est à dire que aujourd'hui les administrations françaises elles considèrent qu'elles apportent un service de repas effectivement à leurs agents mais euh elles subventionnent pour la plus part très très peu les repas il y a ce que l'on appel majoritairement une subvention ministérielle un du coup qui en fonction de leurs indices est fixée à 1,22€ voilà donc 1,22€ sur un repas qui coute entre 5€ et 6€ voilà ça permet à un salarié de manger pour 4,50€, 5€ pour nous ça reste une valeur élevée voila alors que en marché privé bah vous avez souvent une prise en charge beaucoup plus forte souvent cette prise en charge elle est équivalente euh à la part fixe dans un prix puisque un prix est composé d'une part fixe et d'une part alimentaire et la part fixe reprenant bah euh tout les moyens que vous mettez pour réaliser les repas donc bah le personnel euh les frais généraux et la part alimentaire la nourriture en elle

même voilà et donc souvent en marché privé cette part fixe elle est souvent complètement prise en charge par l'entreprise ce qui fait que le salarié va payer sa part alimentaire qui va osciller entre 3 et 4 € voilà selon la qualité du repas qu'il va prendre et l'offre le choix qu'il va en faire voilà donc je dirais qu'en marché privé on va avoir, on va pouvoir déployer une offre plus qualitative avec des produits qui peuvent aussi être plus couteux voilà euh et alors qu'en marché public on va être dans ce que j'appelle des marchés un peu plus pour la majorité hein un peu plus low-cost du coup voilà où on va peut être avoir un peu moins de variété travailler des produits très simples très basiques voilà essayer de bien les préparer mais bon il y a forcément un décalage entre les deux même si il y a certaines administrations où l'on mange très bien et où les produits sont très simples.

X : Au niveau de la réponse aux appels d'offres pour une reprise d'un établissement que ce soit dans le public ou dans le privé la concurrence est la même ? Ou il peut y avoir une différence ?

I : Alors quand on est dans le public comme on est quand même sur des marchés très tirés vers le bas en terme de prix euh on a une concurrence un peu plus forte menée par les petits acteurs donc des petits acteurs locaux ou nationaux donc on a trois gros acteurs qui sont Sodexo, Compass et Elixor et parce qu'on a une multitude de petits acteurs dont certains sont déployés sur le secteur national d'autres sont que régional voilà donc des Api, des Dupont restauration, des Casinos R2C, des Ansamble, voilà même si ça fait parti du groupe Elixor ça reste un des petits acteurs voilà on a quelques petits acteurs comme ça qui du coup sur des marchés administratifs vont beaucoup plus être présents euh parce qu'ils vont pouvoir souvent apporter un prix plus bas que nous tout simplement parce qu'ils ont des des des bah des acquis sociaux et des contraintes sociales qui sont pas du tout les mêmes que les nôtres euh et donc ils arrivent à avoir une masse salariale moins élevée voilà parce que les trois gros sont adhérent au conseil national de la restauration collective et de par ce fait on signé aussi le déploiement des 35 heures avec des jours de RTT voilà des, ils mènent des politiques de prévoyance aussi mutuelle associée enfin voilà toutes ces petites choses et ces avantages sociaux font que au bout du bout on a un coup de revient d'heures travaillées beaucoup plus élevé forcément que ces acteurs là et donc quand la masse salariale représente à peu près 50% du prix bah forcément ça peut vite créer plusieurs voir dizaines de centimes d'écart sur des petits acteurs et donc il est vrai qu'une administration va pas forcément toujours regarder ça et va se concentrer plus sur le produit la qualité des produits mais aussi du coup le prix d'un repas et peut prendre le risque de travailler avec un petit acteur parce qu'on est souvent sur les marchés euh administratifs notamment en province sur des petits volumes c'est à dire que l'on va être sur des restaurants entre 100 et 400 repas euh donc on a aussi parfois besoin de moins de compétences euh on est aussi souvent sur des marchés qui

nécessitent, bah qui sont souvent exclusivement de la restauration collective du self à proprement dit qui nécessite des compétences moins moins forte de la part des équipes associées en marché privé ou entreprise euh bah les trois gros vont être bien mieux positionnés sur des grosses entreprises donc sur des restaurants qui vont être entre 450 et 1500, 2000, 2500 pour certains euh parce que du coup elles vont avoir et vont être plus rassurantes pour l'entreprise privée parce qu'il y a aussi des politiques grands comptes qui du coup sont menées donc aujourd'hui Elior a une politique grands comptes euh avec et donc du coup bah forcément des remises financières associées en fonction des comptes que l'on va gérer enfin voilà il y a des et du coup les gros groupes vont être plus rassurants aussi par un gros porteur euh parce que on va pouvoir aussi garantir beaucoup plus tout ce qui est sécurité alimentaire euh ce qui est aussi fonctionnement c'est à dire voilà on même en cas de conflit sociale ou de problématique intempérie ou autre on va quand même du coup garantir une non rupture du service voilà parce qu'on va pouvoir livrer dans notre site ou d'une autre cuisine centrale parce que bon on a un maillage du coup quand même bah voilà on est leader donc forcément on a un maillage et une proximité beaucoup plus forte euh et on va lui garantir aussi toute l'innovation qu'elle va être en droit d'attendre parce qu'on a des structures spécifiques pour mettre des choses, des nouveautés en place et on va aussi euh lui garantir les plus, bah tout ce qui est compétences parce qu'on va souvent être dans des marchés privé sur des demandes certes restauration self mais on a souvent aussi des activités club de direction, traiteur, room service, restauration rapide voilà tout ça nécessite aussi d'avoir des compétences dans ces équipes capables de mettre en œuvre ce type de demandes.

X : C'est donc lors des réponses d'appels d'offres sur ces différents arguments que vous portez des réponses, que vous allez mettre en avant pour pouvoir être pris face à la concurrence ?

I : Euh oui après on essaie tous d'optimiser nos prix euh on fait tous à peu près enfin les trois gros font tous à peu près la même chose je dirais que après que oui la différence elle se fait dans la cohérence d'une offre voilà certains acteurs bah forcément pour signer vont mener des politiques agressives mais à un moment donné ça peut aussi les mettre en difficulté donc euh une entreprise doit aussi regarder si le prix par rapport à un marché, par rapport à l'offre globale lui semble cohérente et en adéquation avec la qualité de service qu'elle va vouloir euh si vous chiffrez 10 salariés et que vous ramenez ça au prix du repas vous trouvez même pas la valeur d'un smic par salarié c'est qu'il y a un problème quelque part dans l'offre qui a été faite voilà donc du coup les différents acheteurs de de de qui sont dans ces entreprises vont regarder quand même la cohérence globale de l'offre et vont se positionner en fonction du bah du discours des personnes qu'elles ont en face c'est vrai que souvent on arrive aussi à avoir des dossiers, ça se joue en fait à l'humain et à la et quand on, il y a souvent un dossier commercial qui est accompagné d'une

soutenance et il est vrai que la soutenance permet aux acteurs en face de se rassurer par rapport à leurs choix de voir effectivement si la personne en face d'eux a bien compris du coup leurs attentes euh les mets en confiance et voilà semble sereine dans l'exploitation de de leur restaurant pour optimiser la qualité et prix qui est associée voilà.

X : Bon maintenant nous allons passer à différents chiffres que j'ai pu mettre sur cette fiches (fiches à l'appui) avec les différents taux de concession que l'on peut avoir selon les secteurs après selon le statut et les statuts dans les différents secteurs, par rapport aux écarts qu'il peut y avoir que pouvez vous me dire ? Nous allons débiter par le premier tableau « les modes de gestions selon les différents secteurs ». Avec par exemple des taux d'autogestion beaucoup plus élevé dans le secteur scolaire que dans le secteur entreprise. Comment cela peut-il s'expliquer ?

I : Pour le secteur scolaire c'est dû aux communes qui ont leur propre cuisine centrale et donc euh c'est des agents municipaux c'est comme ça qu'on les appelle qui tiennent du coup les cuisines des différentes écoles et aujourd'hui dans le milieu scolaire la concession est très représenté par le marché privé euh sur le médico-sociale bah c'est un peu pareil parce que tout ce qui est hôpital public on observe aujourd'hui encore qu'on est dans le mode d'autogestion bah après il y a le passé du fonctionnaire qui est salarié enfin qui est fonctionnaire donc à un moment donné passer d'un mode de gestion à un autre c'est beaucoup plus compliqué pour une administration que pour une entreprise privée alors que une clinique et autre bah ça fait longtemps qu'elle est passé en concession.

X : Donc pour vous les enjeux ne sont pas les mêmes selon le secteur et selon le statut ?

I : Ah bah on a encore beaucoup de parts de marché et des croissances à prendre dans les milieux scolaire et médico-sociaux oui parce que dans le milieu de l'entreprise on est dans un monde beaucoup plus verrouillé, ça a quand même pas mal basculé voilà alors après privé et public le problème c'est que là on remélange toutes les catégories donc là c'est un peu plus compliqué euh sachant que on le voit bien le public c'est 71% du coup d'autogestion et en majorité représenté par le scolaire et le médico-social.

X : Et donc par exemple avec là des différences de taux assez flagrant entre le public et privé.

I : Et oui parce que un privé au pire c'est ces salariés donc il peut les transférer beaucoup plus facilement euh transférer un fonctionnaire ça veut dire qu'il y a un travail à long terme à mener bien en amont car à un moment donné soit on intègre ces fonctionnaires dans l'administration

c'est à dire que le fonctionnaire puisse à un moment donné bah voilà une cuisinière dans une école est ce que demain elle est prête à intégrer demain l'école pour faire du ménage, du nettoyage ou voir encadrer du périscolaire des enfants etcetera voilà.

X : Et lors de ce changement d'autogestion à concession par exemple, est ce que le fonctionnaire perd son titre ?

I : Et bien non justement c'est là qu'il y a toute la difficulté, c'est que comme un fonctionnaire par défaut ne peut pas être transféré l'administration est obligée de les réintégrer dans ces effectifs ce qui n'est pas le cas dans le privé, aujourd'hui dans le privé une école privé ou une clinique va pouvoir parce qu'ils n'ont pas le statut de fonctionnaire bah là on est dans du contrat de droit privé donc elle va pouvoir faire basculer des salariés dans une autre, les faire reprendre par une autre entreprise qui va prendre à un moment donné le marché ça se fait beaucoup plus facilement voilà dans le privé alors qu'un fonctionnaire est par défaut un fonctionnaire. Donc soit il doit par lui même démissionner pour se faire réembaucher mais son contrat de travail ne peut être transféré, le contrat de travail public ne peut pas être transféré en contrat de travail de droit privé, alors qu'un contrat de travail de droit privé peut être transféré dans une autre entreprise c'est comme, bah voilà c'est un peu la même chose que demain vous avez la société générale demain c'est la caisse d'épargne on peut imaginer que tous les salariés, les agents là de la société générale peuvent être transférés du coup demain à la caisse d'épargne euh de fait comme nous on a des salariés qui vont du jour au lendemain basculer de Sodexo à Elixor ou d'Elixor à Compass et inversement c'est à dire que l'on est dans du droit privé donc les contrats de travail peuvent être transférés basculés voilà.

X : Vous pensez que dans le cas des statuts publics les enjeux, les choix de passer d'une autogestion à une concession est ralenti par rapport à ce phénomène ?

I : Bah une carrière ça dure 40 ans donc aujourd'hui vous embauchez un fonctionnaire dans une cantine ça veut dire que vous en avez pour 40 ans avant de pouvoir vous dire que bah là la prochaine fois, ce que fait aujourd'hui la fonction publique par contre c'est que petit à petit elle embauche pour remplacer des gents qui partent à la retraite ou des gens qu'elle a pu remettre dans l'administration elle embauche du coup ce que l'on appelle des contractuels voilà le contractuel du coup ne va pas être assujéti à un contrat de droit public donc n'est pas considéré comme un fonctionnaire et donc va pouvoir être régi comme du droit privé et donc à un moment donné elle aura suffisamment de personnes contractuelles lui permettant de basculer à de l'externalisation totale mais bon c'est un travail qui se fait au fil de l'eau selon ce que les politiques

ont voulu, veulent mener quoi voilà parce qu'il y a aussi des enjeux d'élections, politiques enfin c'est.

X : Maintenant qu'on a pu mettre en avant les différences qu'il peut y avoir entre les secteurs de restauration collective, les statuts on va passer à la question centrale de mon mémoire qui est quels sont selon vous les enjeux à autogérer ou concéder l'offre restauration ?

I : On va se la refaire.

X : Quels sont selon vous les enjeux à autogérer ou concéder l'offre restauration ? De votre point de vue en tant que responsable de secteur.

I : On l'a évoqué toute à l'heure, c'est des enjeux économiques surtout, avant tout.

X : C'est sûrement ça qui fait la différence dans la prise de décision ?

I : Et après euh chacun son métier voilà une entreprise qui fait des avions son boulot c'est de faire des avions, c'est pas de faire à manger, c'est pas de gérer ces risques là enfin chacun son métier euh un peu comme une entreprise qui va sous-traiter une partie de son activité parce qu'elle va se concentrer sur son propre savoir-faire voilà donc il y a des enjeux effectivement de prix et après des enjeux bah de prendre la société dont c'est le cœur de métier et qui va être en capacité d'apporter les meilleurs compétences, le meilleur résultat du coup, le meilleur de son savoir faire euh pour pour pour ce service là voilà c'est quand même du coup assez rapide et de pas supporter du coup les risques économiques associés un parce que quand on nous confie un restaurant on se met aussi des cales budgétaires et financières donc ça permet aussi du coup à l'entreprise qui externalise de maîtriser son coût, on lui a vendu un prix de repas donc quoi qu'il se passe, quoi qu'il arrive elle sait que à la fin de l'année elle aura un montant à consacrer à son repas même si le gérant a bien fait son boulot ou mal fait son boulot du coup voilà donc il y a un pari dans les deux sens, le but de l'entreprise ça va être d'acheter au meilleurs prix et puis nous notre but ça va être de ne pas trop nous planter, il y a du coup un risque maîtrisé. Il y a des entreprises qui ont gagné des millions d'euros en externalisant enfin voilà ça se parle en millions d'euros pour certain et même des fois en refaisant un appel d'offre les entreprises peuvent gagner jusqu'à 700, 800 000 euros parce qu'elles relancent un marché, parce que on est des centimiers et sur des millions de repas qui peuvent être fait vous gagnez 10, 15 à 20 centimes sur votre marché ça fait très vite des gros sous à la fin voilà.

X : Alors pour terminer on va faire une petite étude de cas avec si il est possible de retracer une réponse à un appel d'offre par rapport, dans le secteur de l'entreprise pour votre part que ce soit dans le public ou dans le privé ça m'est égal.

I : D'accord sur un restaurant qu'on a déjà ou sur une cible commerciale ? Parce que aujourd'hui on parle de deux niveaux d'appel d'offre, on parle de développement donc nouvelle cible sur laquelle on est pas forcément présent et après on parle de défense d'existant c'est à dire que à un moment donné notre client qui nous met en appel d'offre pour ré-étalonner le marché voilà, nous re-chalenger et donc là le but c'est de garder nos parts de marché.

X : Ce serait plus donc sur une reprise d'un restaurant à la concurrence ?

I : Donc sur du développement ?

X : C'est ça.

I : D'accord, euh.

X : De manière assez précise du début jusqu'à la fin

I : En tout cas sur du marché privé c'est, il faut être capable bien en amont bien sûr d'une décision à un appel d'offre bah de commencer à commencer une histoire avec ce client donc souvent ça démarre, il y a des cibles commerciales que l'on travaille depuis de nombreuses années voilà parce que en marché privé euh il n'y a pas d'obligations de faire d'appel d'offre, c'est quand l'entreprise le décide à un moment donné il peut se passer plein de chose qui fait que l'entreprise va décider de faire un appel d'offre nous le but c'est de, d'essayer de l'éviter le plus possible et d'autre du coup être un peu comme dans un couple c'est ne jamais rentrer dans la routine et dans la lassitude et d'être toujours en dynamique d'innovation, en projet enfin voilà montrer qu'on sait se remettre en question donc il y a plusieurs choses qui peuvent déclencher ça donc le premier but ça va être de déclencher du coup un appel d'offre donc de créer une histoire euh de créer un besoin chez le client ou de lui montrer que eux bah il y a des choses sur son restaurant en tout cas, il y a des points qui pourraient être traités différemment et donc lui donner envie à un moment donné bah oui mince peut être que, peut être que mon prestataire bah il s'endort un peu, peut être qu'il y a des choses un peu plus intéressantes à faire euh et donc je vais déclencher un appel d'offre.

X : Donc la plupart du temps ça se passe par prospection démarchage...

I : Prospection, l'écoute du marché essayer de voir si chez son concurrent si il y a des mouvements voilà donc ce qu'on appelle en fait, on appelle ça nous des moments à risque donc il y a pleins de moments à risque qui font que à un moment donné il peut y avoir un appel d'offre, bah vous changez un responsable de site, le responsable de site à un moment donné qui tenait bien son restaurant on sait pas comment le nouveau, il peut ne pas plaire, ça peut ne pas passer ...

X : C'est qui est en charge dans des sociétés de restauration collective de ...

I : Il y a des commerciaux qui sont bah voilà qui sont en chasse euh qui du coup ont des clients prospects bah là on a organisé très récemment une soirée où l'on a invité tous nos clients existants et on a invité quelques cibles commerciales voilà qu'on pu du coup échanger voir ce qu'il se passait chez Elixor et se dire bah oui tient chez Elixor il font des choses intéressantes ça à l'air d'être des gens de confiance euh ils sont sympa il y a ça aussi c'est créer du lien avec des décideurs pour les inciter à un moment donné pour déclencher un appel d'offre, après il y a des mécanismes, après ça dépend il y a des entreprises où le mécanisme d'appel d'offre il est cyclique tout les 5 ans il est piloté, il y a un appel d'offre et ainsi de suite mais il y a des entreprises où le prestataire peut être là depuis 20, 25, 30, 35 ans euh et n'avoir jamais été ennuyé voilà donc je dirais que l'approche commerciale dans tous les cas telle que soit le mode c'est déjà de créer une histoire, créer un lien après si l'appel d'offre est cyclique bah tant mieux si j'ai créé un lien en amont le jour où l'appel d'offre va sortir je suis déjà connu reconnu comme un acteur crédible sur le marché voilà si il y a pas d'appel d'offre cyclique bah à un moment donné je vais essayer de par mon approche commerciale essayer de le déclencher . Donc le premier but c'est au moins arriver au déclenchement d'un cahier des charges à un appel d'offre une fois que ça c'est sortie bah il y a toute la partie réponse donc là bah qu'est ce qui fait que je vais arriver à me différencier de ce que fait le prestataire actuel euh et quelles sont les attentes du clients c'est à dire que l'on va essayer de de de se mettre à la place du client bah voilà qu'est ce qui fera la différence demain est ce que le client il attend du prix, de l'innovation est ce qu'il attend de la stabilité est ce qu'il attend de de une équipe un encadrement plus présent enfin voilà on va essayer de connaître ce que le client va prioriser dans son choix futur et ils n'attendent pas tous forcément du prix. Donc voilà ça va être très variable, on va essayer de le découvrir donc il va y avoir toute une phase après de de, bah déjà il y a le cahier des charges qui va nous orienter sachant que ça reste quand même très générique et puis après il y a tous les échanges que l'on va pouvoir avoir avec ce que l'on appelle la cartographie des différents décisionnaires qui seront sur ce dossier parce que selon le dossier il peut y avoir une multitude d'acteurs qui vont avoir un mot à dire ou une

décision à prendre sur le dossier et donc notre job dès que l'appel d'offre est sorti et même avant d'ailleurs c'est d'essayer de cartographier euh bah tout les acteurs, il peut y avoir les acheteurs, le comité d'entreprise il peut y avoir plusieurs parties prenantes, on va parler de partie prenante sur le dossier.

X : Et d'autant plus dans le public ?

I : Alors dans le public il y en a souvent un peu moins ...

X : Il y a des enjeux politiques ?

I : Parce que dans le public on va être sur des enjeux politiques et on va être dans des cahiers des charges beaucoup plus structurés avec souvent des critères de notations surtout très scolaire euh mais que ce soit dans le public ou en privé il y a des dossiers plus ou moins complexes selon les parties prenantes voilà des dossiers où l'on peut avoir euh plus d'une vingtaine ou d'une trentaine de parties prenantes quoi donc à un moment donné il y a un pilote mais qui n'est pas forcément celui qui au global a le plus de point dans ces parties prenantes on va aussi identifier du coup les je sais plus comment on les appelle mais on appelle ça nous les clients euh nos clients ambassadeurs ceux qui vont entre guillemet nous être, être plutôt pour nous et les opposants voilà ceux qui vont du coup peut-être défendre l'autre prestataire en place ou voilà on va essayer d'identifier ça parce que ça peut se passer après au vote ou à la majorité donc le but à un moment donné c'est d'essayer de faire basculer du coup aussi, de créer le doute finalement chez ceux qui à un moment donné se diraient bah non notre prestataire actuellement fait très bien son boulot donc ça va être de le créer le doute pour à un moment donné les faire basculer c'est à dire bah oui faut qu'on change finalement c'est évident donc c'est un boulot très très commerciale d'argumentation faut être malin il faut après ben répondre avec un dossier propre qui prend vraiment tout en compte et avoir une offre globale qui soit cohérente qui soit complètement cohérente après il y a souvent une phase de soutenance donc là on va plutôt jouer du coup sur l'humain finalement c'est à dire que là on va découvrir les acteurs opérationnels de ce futur dossier, mon futur gérant euh éventuellement souvent les compétences aussi euh fortes qui vont composer l'équipe donc souvent le chef de cuisine, pâtissier et adjoint selon la taille des sites voilà les points clef d'un restaurant tout ce qui est employés de restauration bah sont souvent des gens repris donc là voilà on est plutôt sur la pyramide managériale , le management en fait voilà le responsable de secteur du coup qui va piloter mon contrat demain et la c'est pareil on est vraiment dans le contact humain aussi et ce que cette personne là j'accroche ou j'accroche pas donc il faut, faut savoir capter rapidement l'attention des interlocuteurs lorsqu'on est en face

d'eux, leurs donner envie de travailler, bah comme un entretien d'embauche du coup il faut leur donner envie demain de travailler avec nous donc ça c'est la deuxième étape et après va s'enclencher et la ça veut dire qu'on a bien créé le doute, il y a toute une phase de d'échanges ou de négociation et ça c'est surtout en marché privé et voilà où à un moment donné on va essayer de négocier jusqu'à la fin pour obtenir finalement le meilleur, le meilleur rapport qualité prix et puis après il y a la phase déploiement lors de l'ouverture quelque chose de plus opérationnel euh où on va appliquer ce qu'on a, déployé ce qu'on a vendu voilà.

Interruption ...

I : On va essayer justement d'identifier les parties prenantes dans le dossier quoi et du coup d'essayer de les bah d'avoir des liens avec eux des échanges voilà d'essayer de se faire connaître de créer de la proximité voilà.

X : La réponse à un appel d'offre ne s'arrête pas du tout à un dossier c'est bien plus complexe que ça.

I : Ah bah non justement quand un dossier sort si en amont on était pas forcément au courant c'est à dire que l'on a une veille qui après regarde les appels d'offre effectivement il y en a parfois qui ah bah il y a un appel d'offre qui est sortie bah attend on l'avait pas forcément identifié celui-là je dirais que c'est même pas la peine de répondre alors on répond mais euh ça sert à rien d'y passer trop de temps c'est-à-dire que si on l'avait pas anticipé en amont on a pas créé de lien donc à un moment donné on va effectivement répondre donc on va mettre une proposition commerciale, un prix mais comme on a pas créé le lien créé le sentiment alors à moins que ce soit un appel d'offre qui est sorti parce qu'il y a un gros bug avec le prestataire en place dans ce cas il peut y avoir une chance mais c'est rarement le cas on est plutôt dans les appels d'offres qui sont cyclique et donc à un moment donné si on les a pas identifiés en amont bon le truc il sort, le prestataire en place normalement il a fait le job pour pouvoir reconfirmer sa reconduction et ainsi de suite donc là on sais déjà que c'est foutu.

7. Annexe E : Entretien exploratoire numéro 2

Interview d'un directeur du service restauration collective en autogestion.

Le Mercredi 03 Février 2016.

I : Le directeur du service restauration.

X : Tristan Dieutegard.

X : Pourriez vous vous présenter ?

I : Moi c'est I, je suis le directeur du service restauration dans le communauté d'agglomération du Muretin qui regroupe une cuisine centrale et qui distribue ses 8000 repas journaliers sur 36 sites de distribution différents gérés donc dans ma direction, mais également des crèches et un peu de personne âgées et un peu de l'adulte. Je suis dans la collectivité territoriale depuis maintenant 11 ans je suis issu du monde de la restauration collective privée donc mon métier c'est vraiment la restauration collective je suis cuisinier de métier et j'ai voulu toujours être cuisinier, dans la vie professionnelle on évolue et puis le métier de cuisinier c'est difficile et bah j'ai dans mon cursus professionnel passé à autre chose et mais tout en restant dans la restauration collective.

X : Vous avez fait des choix par rapport à votre futur professionnel

I : Oui voilà entre autre et puis des choix familiaux et puis des choix géographique donc il y a tout ça fait que et puis ça me plaisait quand même ce monde de la restauration donc je suis resté puis après une fois qu'on y est on y reste et on s'accroche parce qu'il y a les jeunes qui poussent, non mais bon voilà.

X : Est ce que vous pouvez me dire l'intitulé de votre poste ?

I : Directeur du service restauration, dans la collectivité mais euh hors certain vont ça va être chef de service voilà donc sur ma feuille de paye c'est directeur du service restauration dans la communauté d'agglomération du Muretin.

X : Et donc au-par-avant vous êtes issu de l'école hôtelière ?

I : Oui euh j'ai travaillé pour l'armée et après l'armée pendant de nombreuses années j'ai travaillé pour le groupe Compass alors à l'époque le groupe Compass n'existait pas c'était Eurest France donc dans le monde de l'entreprise.

X : Il n'y avait pas, ils ne s'étaient pas diversifiés sur le médico social ni le scolaire ?

I : Non voilà Eurest et après ils ont créé Scolarest, Medirest etcetera et moi j'étais vraiment dans le monde de l'entreprise Eurest ils ont été rachetés euh et ils ont racheté RHF etcetera alors c'est le volet Compass ils ont gardés leur identité, moi je suis parti euh quand ils ont été racheté quelques années après et j'ai intégré le groupe Anssamble.

X : Qui fait parti du groupe Elixor ?

I : Maintenant, qui a été racheté par Elixor où il y avait le siège social à Val en Bretagne et qui regroupait trois sociétés de restauration Brest restauration, Amboise restauration et Midi gastronomie bon temps et moi j'étais basé sur les repas livrés pour la société bon temps qui après est devenu Midi gastronomie bon temps, je suis rentré en tant que chef de production et j'ai fini chef des repas livrés voilà euh de la région sud ouest il y avait plusieurs cuisines centrales et euh pour l'anecdote à l'époque je livrais des communes du territoire où je travaille aujourd'hui en liaison froide parce qu'ils travaillaient déjà en liaison froide et puisque ils ont eu le projet d'une nouvelle cuisine centrale il m'ont demandé si je souhaitais intégrer la communauté euh et chose qui c'est fait euh pas difficilement parce que moi je voulais pas, ça ne m'intéressait pas j'étais en plus sur le territoire mais non j'étais bien où j'étais et puis euh ils sont un peu revenus à la charge ils m'ont proposé ce travail et puis voilà j'ai accepté et je suis là depuis maintenant 11 ans.

X : Très bien alors maintenant on va un peu plus rentrer dans le sujet, je vais vous demander pour commencer, comment définiriez vous la restauration collective en France ? Les grands points, les grands axes.

I : En terme de vision quoi globale ou ?

X : Dans un premier temps sur les grandes caractéristiques après ce qui m'intéresserait c'est aussi d'avoir votre vision, celle des consommateurs et peut être même celle de vos salariés.

I : Alors les grandes caractéristiques de la restauration collective, en France moi je les alors je sais pas si j'ai raison, j'en sais rien je la différencierais en deux cas euh distincts la concédée et la

gestion c'est quand même deux choses différentes parce que pour x raisons ce sont des moyens différents soit des hommes différents soit euh des concepts différents même si tout ce regroupe à un moment donné mais pour moi il y a quand même une différence parce que j'ai eu la chance de faire du privé et maintenant de la fonction publique territoriale qui doit être différente de la fonction publique hospitalière j'en suis sûr que je connais pas mais la fonction publique d'Etat pour la restauration collective je sais pas si il y en a beaucoup mais, donc c'est il y a une différence quand même d'approche en ces termes là pourquoi ? Parce que euh sans rentrer dans les détails la restauration collective concédée et plutôt financée, gérée par des fonds de pension, des grosses boutiques avec euh comme toute entreprise une obligation de résultat ce qui est un peu normal personne n'est philanthrope on est là pour gagner de l'argent mais donc avec une approche du travail qui est différente d'une restauration collective en gestion direct même si aujourd'hui elle est en pleine évolution et ça on en parlera si ça vous intéresse, parce que c'est vraiment mon cas aujourd'hui donc voilà les deux grandes euh différences mais globalement moi quand je fais des repas pour mes 8000 scolaires globalement je fabrique, j'ai les mêmes fournisseurs que Sodexho, Elior, Compass j'ai les mêmes recettes les mêmes pratiquement c'est kif kif quoi.

X : Et au niveau de votre vision que ce soit sur le produit ou sur le service de la restauration collective ?

I : Alors ma vision à moi c'est un peu en fonction de ce que j'ai vu et de ce que je vis aujourd'hui, ce que je vis aujourd'hui en 2016 et différent de 2005 en 10 ans ça a évolué, la demande politique elle a évolué c'est indéniable depuis euh 2011 la mise en place du grenelle de l'environnement je sais pas si vous vous l'avez perçu comme ça mais j'ai l'impression moi que l'on parle beaucoup de restauration collective et ces derniers mois de plus en plus j'ai l'impression que ça va aller crescendo où alors c'est un coup c'est les achats locaux le bio le si là donc il y a beaucoup aujourd'hui de réflexion de la par euh alors des gouvernements des élus de une restauration collective nationale avec la possibilité de faire ou pas les enjeux mais ça bouge c'est indéniable donc à mon niveau et ici sur le territoire il y a une évolution euh de l'approche alimentaire pour les scolaires les administrés bon qui était différente il y a 10 ans et qui sera différente dans les 10 ans qui vont venir c'est sûr et certain.

X : Vous savez un peu dans quel axe ça devrait évoluer ? Vous avez peut être déjà des idées ?

I : Alors moi j'ai pas la science infuse parfois je me trompe souvent je me trompe mais euh on pourrait envisager l'évolution de la restauration collective à deux mesures, à deux vitesses pardon

la première soit la commune est riche parce qu'il y a des communes riches euh et donc ils vont pouvoir apporter une prestation alors je vais pas employer le mot qualitative parce qu'on peut très bien avoir une prestation qualitative avec moins d'argent mais avec des moyens intéressants et puis il y a les collectivités où elles ont moins de richesse et où la question de la restauration collective se pose et quand il n'y a pas d'argent il n'y a pas d'argent il faut savoir que la restauration scolaire n'est pas une obligation pour les communes il n'y a aucun texte de loi qui a légiféré là-dessus c'est une obligation aux communes de faire manger les enfants, il pourrait très bien avoir et il existe des communes en France où il n'y a pas de restauration souvent dans les communes rurales c'est souvent les parents d'élèves qui se réunissent en association et qui vont faire le marché, faire les repas pour les enfants parce qu'il y a une poignée d'enfants qui mangent à la cantine la mairie met à disposition une salle avec un point cuisine et ils font euh à manger et assurent un service restauration parce que elles ont pas les moyens financiers moi quand j'étais dans le privé j'ai souvent été appelé par des municipalités rurales dans le sud de la Haute Garonne pour ne pas les nommer où elles avaient ce concept de fabrication de repas par soit un agent communal qui faisait un peu tout l'entretien des espaces aménagés euh faisait un peu tout jusqu'au jour où ils ont eu la visite des services vétérinaires et donc moi à l'époque je livrais des repas en liaison froide et bah qui venait frapper chez moi et me disait et bah voilà j'ai, on a été visité par les services vétérinaires et on souhaite modifier notre offre prestation parce que on a plus la possibilité on a plus les moyens d'investir dans une cuisine normalisée par un agrément parce que ça devenait compliqué et chère pour eux, ils étaient de passer indirectement en liaison froide donc dans les années à venir euh soit ils légifèrent sur des concepts soit des recommandations qui ne seraient plus des recommandations mais ce serait la loi et là tout le monde devra s'y conformer euh s'y plier avec un minimum dans la prestation dans l'assiette mais bon c'est compliqué de dire maintenant vous allez faire un service restauration et vous allez être obligé de mettre X euros dans l'assiette c'est très compliqué donc ça sera euh je pense pas possible soit euh ils ne restent que sur des recommandations un peu comme maintenant le Grenelle de l'environnement les recommandations de 20% de bio etcetera ou de 40% de produits locaux en 2020 là ils ont dernièrement mais sauf que des recommandations restent que des recommandations il n'y a que ceux qui ont de l'argent qui peuvent se faire plaisir et apporter une solution plus riche donc il va y avoir une évolution dans la restauration collective sur le personnel ça c'est indéniable parce que aujourd'hui euh ça coûte cher aux communes et quand ça coûte cher aux communes quand il n'y a plus de dotation de l'État quand il n'y a plus d'argent ils sont obligés de trouver des solutions donc euh optimiser peut être des investissements mieux investir dans le matériel qui va pouvoir améliorer des productions je sais pas des petites cuisines optimisées avec le minimum de personnel peut être des achats centralisés avec des de l'intercommunalité je sais pas mais vous voyez plutôt dans le sens où les tous les acteurs de la

profession devront se pencher sur la problématique et être innovant autrement ils seront euh ils devront survivre pour garder leur poste moi je pense. L'élu aujourd'hui ou celui qui paye attend des résultats il veut savoir où son argent a été voilà c'est bien beau de dire bah moi le repas je veux y mettre 3 € par enfants mais quelle est la différence entre un repas de 3 € ou de 2€40 ou 3€50 ? C'est compliqué et pour un ou pour vous peut être ça va être les produits bio d'autre ça va être un produit sains cuisiné familialement enfin je sais pas donc la catégorie de la qualité du repas est compliqué quand même la qualité globale dans l'assiette c'est compliquée moi je peux vous dire que nous on maîtrise notre budget du repas mais le repas servis aux enfants tout compté c'est à dire avec les animateurs qui encadrent les enfants parce qu'il faut du personnel, les agents qui vont remettre en température les gens qui vont produire les chauffeurs les repas ça nous revient à 6€11 par enfant au final et les familles payent en moyenne parce qu'il y a le quotient familiale 2€80 donc le delta c'est bien la collectivité qui le prend, c'est donc les impôts donc là il y a des enjeux euh colossaux pour pouvoir maîtriser ça et expliquer parce que vous savez un élu aujourd'hui sa mission première c'est le bon fonctionnement de sa commune mais c'est aussi rendre compte à ses administrés euh vous quand vous faite confiance à quelqu'un le minimum qu'il vous doit c'est des explications vous allez pas lui faire un cheque en blanc si le maire qui est en place vous dit bah moi je vais plutôt axer ma démarche je sais pas sur le développement économique, l'aménagement du-territoire la restauration scolaire le ramassage des déchets il y a pleins de critères dans les budgets de communes donc il faut bien qu'il y ait des choix et il faut bien que ce soit les politiques qui le décident après nous on est là pour le mettre en œuvre et donc il y aura une transformation je pense dans l'optimisation des couts ça c'est indéniable.

X : Alors maintenant que l'on a développé sur le secteur de la restauration collective en général on va s'attarder un peu plus sur les différents secteurs, sur les différentes typologies qu'il peut y avoir, spécificités de chaque secteur alors je voulais savoir si vous pouviez évoquer les points forts et les points faibles des secteurs médico social, scolaire et entreprise ?

I : Quand vous parlez de secteur, vous parlez de la sectorisation des convives ?

X : Tout à fait.

I : Alors nous chez nous on a donc de la petite enfance à 10% à peu près 5% de l'adulte donc c'est et 85% c'est du scolaire j'ai très peu de seniors, j'en ai pas du tout en milieu hospitalisé j'en ai pas donc je vais pas pouvoir en parler mais euh la différence entre la petite enfance parce que nous on en a dans le secteur pour de l'enfance scolaire puisque c'est le maximum de ce qu'on a

pour sectoriser ça l'alimentation va changer c'est pas la même c'est sur mais elle se rapproche quand même elle se rapproche enfin oui nous les repas crèche on fabrique 4 menus 5 menus différents tous les jours pour les crèches parce que ça va selon l'âge ça va de trois mois à 18 mois.

X : En suivant aussi le PNNS ?

I : Oui PNNS, GERMEN alors plutôt le GERMEN, le PNNS le plan national nutrition santé c'est quelque chose qui a été mis en place dans les années 2003 de mémoire il y a eu le PNNS après il y a le PNNS 2 et je crois qu'il y a le 3 maintenant mais il a évolué mais globalement pour nous professionnels on est peu sensibilisés à ça parce que le plan national nutrition santé ça ne reste pas que dans le milieu de la restauration collective ça englobe aussi l'Education nationale l'éducation aux goûts etcetera et nous on est effectivement acteur à ça mais on est pas les seuls acteurs donc nous principalement ça va être le GERMEN le groupement de études de marché de la restauration collective et de la nutrition qui nous préconise les deux axes principaux les fréquences et les grammages, les grammages de la petite enfance ne vont pas être les mêmes que le scolaire primaire, maternelle, adolescent adulte et en institution les , le PNNS et les grammages pour les crèches c'est exactement pareil un enfant de trois mois ne va pas manger le même grammage qu'un enfant de 18 mois l'alimentation de différentes composantes du repas protéines les, l'apport calcique etcetera va évoluer aussi dans le temps donc pour nous le GERMEN est un outil qui nous permet déjà d'avoir les bases de grammages mais aussi en terme de fréquence moi en tant que gestionnaire je pourrais très bien dire que l'on va mettre tout les jours des omelettes parce que c'est pas chère je prends cet exemple le PNNS, le GERMEN nous permet justement d'éviter d'avoir toujours des produits bas de gamme ou le contraire donc les fréquences vont nous permettre sur 5 jours ouvrables d'avoir un panel de proposition de menus qui répondent à la réglementation voilà donc voilà c'est ces axes là qu'on se sert et qu'on utilise aujourd'hui.

X : Si on abordait les points forts et les points faibles de ces secteurs de votre point de vue ?

I : Au sujet du GERMEN ?

X : Non au sujet du secteur restauration scolaire en général.

I : Les avantages et inconvénients.

X : Les points forts, les axes sur lesquels on pourrait s'améliorer.

I : Alors c'est compliqué parce que ça dépend de l'approche de chacun moi la mienne n'est pas la même peut être qu'un directeur de service ou d'une autre commune je l'expliquais tout à l'heure, moi je préfère et c'est ce que je dis aux parents d'élèves quand on fait des commissions parce que les élus nous demandent un peu comment on travail euh comment on fabrique des repas et les parents d'élèves c'est pareil ils payent une prestation et ils veulent savoir ce qu'il y a dans l'assiette moi je préfère et je leur explique comme ça, dans mon métier quand je fais de la restauration scolaire et là je vais parler que de la restauration scolaire éventuellement de la petite enfance parce que c'est un peu pareil, moi mon but c'est que l'enfant qui déjeune entre midi et deux il puisse reprendre ces cours à 2 heures et qu'il ai mangé et plus faim si il sort de table et qu'il a encore faim il va bah l'après midi ne va pas être simple pour lui il va être énervé il va rentrer il aura faim en fin voilà donc cette approche alimentaire pour moi elle est qu'il y ait un repas simple, gustatif de qualité mais on va laisser de côté les produits exotique je fais un point quand je parle de produits exotique, je parle pas d'exotique île lointaine non non pour moi un plat exotique est un plat qui va sortir de l'ordinaire avec un gout différent dont il n'a pas l'habitude et où il va peut être rencontrer des difficultés à le goûter et donc le consommer donc un repas simple en restauration scolaire c'est des produits de bases simples et cuisinés simplement des sautés des braisés des rôtis des cuissons à l'anglaise bon un peu de sauce parce que en liaison froide c'est sec si on met pas un peu de sauce ou de jus mais on va éviter sauf quand il y a des journées ou semaines à thèmes où l'on va mettre au menus des plats avec des saveurs particulière des associations particulières sucré/salé où l'on va un peu apprendre le gout aux enfants on va le faire ponctuellement parce que l'on sait que quand on fait des semaines à thèmes l'enfant déjeune moins parce qu'il n'est pas habitué et si on s'entête à faire ça toute l'année c'est que l'on a rien compris enfin c'est mon avis en restauration collective on va produire des repas on va utiliser de l'énergie, du personnel on va acheter de la matière première et au final on va la réchauffer la servir et la jeter à la poubelle et l'enfant aura pas mangé,, payé un repas et sera pas content et la famille non plus et moi non plus parce qu'on aura jeté des déchets donc restons en restauration scolaire sur des repas simples en écoutant les enfants bien sûr on va pas tomber dans l'exagération non plus on va pas leurs donner des hamburgers tous les jours parce qu'ils souhaitent ça ou de la purée parce que c'est pour ça qu'on est là et c'est pour ça que le GEMRCN et des fréquences qu'on va mettre mais il faut garder à l'esprit que ces menus soit euh j'appelle ça des menus simples mais cuisinés normalement mais sans fioriture parce que on s'aperçoit que l'enfant mange quand il connaît les produits et la petite enfance c'est un peu pareil un bébé quand on lui donne de la purée de cèleri ou de la purée de pomme de terre pour lui il va pas faire la grimace lui il gobe, nous on va peut être faire la grimace le cèleri c'est moins bon l'enfant aussi de primaire, maternelle un peu moins maternelle il mange un peu tout maternelle il arrive à l'âge où ah c'est pas bon c'est pas bon et personne de la table va manger parce que un

a décrété vous voyez donc, mon approche je dis pas que c'est la meilleure mais j'en déduis quelle n'est pas si mauvaise que ça parce que annuellement on a entre 5 et 10 courriers par an de mécontent sur 1 million 300 milles repas 5 lettres ou 10 lettres c'est pinuts et souvent dans la lettre, les lettres que l'on reçoit c'est jamais dans une question de qualité que c'était mal cuit non des fois c'était du pain congelé il avait trouvé que le pain était congelé euh parce que il devait s'effriter euh on fait pas de pain congelé enfin peu importe pourquoi on mettait pas un menu sans viande pourquoi on avait pas de produit hallal vous voyez des courriers un peu du style comme ça mais rarement quand on a des courriers de non satisfaction en terme de menus proposés personne nous a jamais dit au bah vos menus purée avec sauté de veau je sais pas moi sauté de veau à la provençale il aime pas ça non mais la mienne mon approche sera peut-être pas la même qu'un autre moi je suis pas sur la même longueur d'onde que la diététicienne. La diététicienne a une approche de l'alimentation différente ce qui est normale parce qu'on a chacun notre culture voilà entre autre.

X : Ceci est aussi dû aux différentes formations que vous avez pu faire avant et même vos expériences professionnelles.

I : Oui bien sûre et surtout les expériences professionnelles moi quand je vais sur le restaurant scolaire et que je vois qu'il y a beaucoup de déchets et que c'est des salsifis je me demande si il faut continuer a mettre des salsifis franchement, qu'on en mette oui mais peut-être pas autant de fois qu'on en met, une fois dans la les 6 mois des choux de Bruxelles, allez faire manger des choux de Bruxelles à un enfant pourquoi s'entêter a mettre des choux de Bruxelles ? mettons des choux de Bruxelles de temps en temps et quand on en met bah peut être mettons, c'est que l'on fait un peu des cubes de pomme de terre l'enfant va manger un peu de choux de Bruxelles ou avec de la crème fraiche un peu, simple mais pas faire flan de choux de Bruxelles où on va passer des heures a fabriquer ça et ça va partir à la poubelle vous voyez.

X : Alors maintenant qu'on a parlé des secteurs on va aborder les modes de gestion dont les deux sont l'autogestion et la concession et donc on va débiter par l'autogestion, j'aimerais bien savoir ce que vous en pensez les avantages, les inconvénients qu'il peut y avoir avec ce mode de gestion ? Les caractéristiques.

I : Moi j'ai bien peur mais ça c'est mon idée j'espère me tromper mais moi j'ai l'impression qu'il y aura de plus en plus de concession, de restauration collective concédée pourquoi ? parce que c'est un vrai métier aujourd'hui qui est reconnu et d'ailleurs vous il y a des master enfin des licences et des masters qui sont reconnus et qui n'existaient pas auparavant surtout dans le

secteur restauration on trouvait du personnel que l'on savait pas trop caser on le mettait là aujourd'hui c'est un métier revalorisé qui est valorisé professionnellement qui est pas valorisé en terme de rémunération parce que c'est un métier difficile mais il est reconnu quand même avec l'HACCP, plan de maîtrise sanitaire les enregistrements qu'il faut faire donc on peut plus faire d'impasse sur ça mais malheureusement ça devient de plus en plus contraignant, il y a de plus en plus de responsabilités et les gens en prennent pas ou ont peur de prendre des responsabilités et donc euh mis bout à bout vu tout ce que ça coûte il y a des élus qui peuvent se dire est ce que la délégation de service publique n'est pas aussi une opportunité alors j'ai peur pas seulement pour les communes mais aussi les entreprises, il y a des entreprises qui délèguent leur restauration d'entreprise à une société elle leur met à disposition les locaux, le matériel et puis vous prenez tout en charge la maintenance le personnel et vous faites votre chiffre d'affaire là-dessus et on veut pas entendre parler pourvu que ça nous coûte le moins possible pour nos salariés avec de moins en moins de subvention de l'entreprise aussi mais même si l'on est contre ça peu importe la discussion il faut reconnaître que les sociétés de restauration collective elles sont très fortes enfin Sodexo, Elios Compass euh même les petites régionales elles tiennent la route elles font du bon boulot elles ont une valeur ajoutée elles maîtrisent les coûts malheureusement ça fait du tort aux gestions parce que dans les gestions il peut y avoir parfois des gens qui n'ont pas été formés sur ça moi je viens du privé donc j'ai cette notion de gestion financière, maîtriser les coûts mais quelqu'un qui n'a pas été du tout sensibilisé à ça c'est normal qu'il ne soit pas, qu'il n'ait pas une approche financière voilà lui il a été formé pour avoir un concept de fabrication il va le faire, il va le faire très bien il va mettre en avant tout son savoir après bien mais aujourd'hui avec tous les enjeux financiers les dotations de l'état qui sont réduites à moins que rien et ils vont être confrontés à ça c'est pour ça que les enjeux de demain pour la restauration collective et de reprendre le train en marche pour ceux qui sont en gestion qui sont des agents territoriaux, hospitaliers celui qui n'a pas une approche financière il est pas mort mais il aura du mal à suivre le mouvement parce que c'est euh je pense que aujourd'hui c'est ça mais après voilà en tant que professionnel c'est de dire ok il faut être innovant en tant que maîtrise du coût mais soyons innovants pour faire une prestation autre différente et peut-être pas se calquer sur les sociétés de restauration collective, se démarquer, j'ai pas la recette hein mais de montrer qu'on peut faire quelque chose de différent et avec des faits et des points précis et de dire que c'est mieux comme ça, pourquoi il faut expliquer.

X : Donc vous pensez que l'autogestion est entrain de prendre du retard sur la concession ?

I : Non peut-être oui certainement comme d'autres concessions, il y en a qui ne tiennent pas la route euh de toute façon en concession ou autogestion c'est celui qui détient la bourse c'est celui qui ne veut pas payer la concession enfin le concessionnaire le légataire il ne fera pas grand

chose il va pas lui perdre de l'argent donc si il a 2€ ou 1€50 pour faire à manger il mettra 1€45 parce qu'il prendra 5 centimes de mais il fera avec l'argent qu'on lui donne si la commune lui donne 3€ il fera pour 3€ parce que la commune lui aura dans le cahier des charges négocié une prestation qualitative, en autogestion aujourd'hui ils ont plusieurs leviers sur le personnel la formation du personnel, il faut qu'ils fassent de la formation qu'ils se mettent au gout du jour sur l'optimisation du matériel il faut qu'ils investissent faut, il y a pleins de leviers nous c'est pas trop notre cas parce que c'est assez récent mais quelqu'un qui travaille dans une cuisine un peu ancienne qui doit faire des investissements je pense qu'il doit se remettre en question pour qu'il soit performant dans la prestation qu'il va faire avec et donc il faut pas qu'il ai peur, qu'il dise et bah tient on pourrait innover dans un four je sais pas moi mixte telle ou telle matériel pour être plus performant au final mais ça c'est chacun qui doit se l'approprier en fonction bien sûr de la bourse.

X : Et vous n'avez pas l'impression que entre l'autogestion et la concession il y a un duel avec des armes non équivalentes ?

I : Oui on a pas les mêmes armes non mais il n'y a pas de duel non moi j'ai jamais euh non celui qui est, il y aura il y a duel surement quand l'entreprise concédée qui a le contrat arrive dans une un lieu où ils étaient en autogestion là c'est sûr parce que c'est le méchant qui arrive pour a presque nous apprendre à travailler donc là oui effectivement il y a réticence, il y a rapport de force oui ça existe et on est chacun a son amour propre et c'est normal néanmoins celui qui fait de la prestation concédé il fait son job euh sont taff voilà celui qui est en gestion direct et bah lui il aura d'autres contraintes qui ne seront pas les mêmes donc il n'y a pas duel pour moi.

X : Très bien et au niveau de la vision du consommateur par rapport à ces deux modes de gestion est ce qu'il s'y retrouve peut être plus avec une gestion direct que dans la concession où pour finir c'est souvent des grands groupes ?

I : Alors au départ j'aurais eu tendance à dire les, le consommateur est plus réticent quand c'est concédé parce que ils peuvent avoir l'image de l'entreprise qui est là pour faire du bénéfice chose que je disais tout à l'heure les sociétés de restauration sont très fortes et cette image qui existe qui existait et qui existera ils font tout pour que ce ne soit pas la réalité euh ils ont leur système de communication ils ont leur travail de tous les jours font que en aucun cas il sont moins bon que les autres donc au départ je m'imaginai ça effectivement euh le l'administré le consommateur va se dire c'est concédé c'est ... non non globalement j'entend et sais de quoi je parle parce que dans la communauté d'agglo avant qu'on construise cette cuisine les cuisines n'étaient pas rattachées à

celle là on avait sur la commune de Portet une cuisine centrale et il y avait un prestataire c'était Eurest et quand on faisait les commissions menu jamais les convives disaient ah ça doit être meilleur avec vous parce que vous fabriquez vous êtes en autogestion et parce que là c'est une société de.. Rien de tout ça je pense que le convive ne fait pas l'amalgame, je pense que le convive lui regarde ce qu'il a dans son assiette si ça correspond à ces attentes au regard du prix qu'il paye euh que ce soit bon donc pour moi je pense que il y a pas de ségrégation.

X : Alors maintenant qu'on a évoqué le sujet des modes de gestion on va passer aux deux statuts qui sont privé et public et j'aimerais bien savoir les spécificités qu'il peut y avoir dans le public et pas dans le privé par rapport à la restauration collective j'entend.

I : Alors oui mais indirectement oui alors il y en a quelques unes qui me viennent à l'esprit en terme de gestion euh de la ressource humaine elle est différente du public déjà sur l'aspect garantie sur l'aspect euh comment dire je cherche le mot mais ça me reviendra je vais prendre un exemple aujourd'hui dans le privé quand un salarié est malade l'assurance maladie prend en charge la maladie dans les collectivités territoriales comme dans les collectivités hospitalières je pense c'est la collectivité qui prend en charge l'aspect maladie donc elle prend en charge cette dépense et elle prend en charge le remplacement donc quand il y a une maladie dans une collectivité comme en restauration collective quand on a un cuisinier qui est malade si on le remplace on va payer le cuisinier qui est malade on continue à le payer et on va payer le cuisinier qui le remplace bien sûr il va pas travailler pour rien dans le privé elle on sait que du premier janvier au 31 décembre elle doit avoir X salariés qu'elle doit payer X qu'ils soit là ou pas là elle le payera en fonction de son temps de travail effectif d'accord, les remplacements pour maladie elle va les payer mais euh donc vous voyez déjà les deux aspects donc l'approche managériale est différente, l'aspect financier alors les salaires sont sensiblement les mêmes pour un agent de catégorie C alors dans notre jargon un agent de catégorie C c'est un agent de catégorie de de en bas de l'échelle donc qui est pas diplômé voilà cuisinier par exemple c'est un agent de catégorie C il va toucher à peu près le même salaire que un salarié du même niveau que lui chez Sodexo à profession égale cuisinier cuisinier pas chef gérant ou gérant, cuisinier cuisinier là où il va y avoir une différence c'est que le cuisinier dans une société de restauration collective dans le privé pourra avoir des primes sur objectif vous voyez donc il aura une carotte plus il va s'investir chez nous ça n'existe pas il peut avoir des primes mais globalement les primes elles sont rarement faites sur des objectifs c'est des primes qui viennent se greffer à un salaire de base pour que vous compreniez dans la fonction publique il y a des grilles de rémunération partout en France mais le mode, la vie à Paris n'est pas la même qu'à Toulouse ou Pamier dans l'Ariège donc le salaire de base et les échelons tout ça c'est la même chose mais celui qui vit à Paris avec un salaire de

1200€ ou 1300€ il pourra pas vivre à Paris avec les loyers hors de prix et les transports donc dans chaque collectivité quelle qu'elle soit d'Etat ou territoriale il y a ce qu'on appelle le RI qui vient s'ajouter à la grille indiciaire le RI c'est le Régime Indemnitaire donc c'est une indemnité qui varie en fonction des régions des communes chacun est, fait son RI nous le RI de la communauté de l'agglomération du Muretin est différent de la mairie de Muret chacun c'est des régimes indemnitaires différents donc c'est deux choses différentes. Celui qui fait son cursus dans la fonction publique toute sa vie il sera privilégié à la retraite par rapport au régime général donc vous voyez il y a des différences.

X : Il n'y a pas aussi des différences entre le public et le privé au niveau de l'évolution des postes de la carrière ce n'est pas la même chose ?

I : Dans le public chaque année il y a les échelons enfin oui chaque année toute les 2, 3 ans ça dépend des échelons.

X : Qui se rapporte aux salaires ?

I : Oui indirectement oui le salaire suit c'est vrai que quelqu'un qui est cuisinier à la fin de son activité professionnelle dans le secteur public va gagner beaucoup plus qu'un cuisinier dans le privé qui va rester à profession égale si il se voit pas chaque année ou tous les 2 ans revaloriser son job dans le privé bah il peut rester longtemps comme ça, c'est la différence et en terme de management c'est aussi différent car vous allez pas manager quelqu'un qui a un salaire supérieur ici mais qui n'a pas les capacités parce qu'il y a aussi ça dans la fonction publique sa monte d'échelons alors c'est très bien pour les agents mais c'est si ils ne sont pas formés tout au long de leur carrière, qu'ils restent tout le long à faire ce qu'ils font à un moment donné il faut bien qu'il y ait relation entre le salaire et les responsabilités de chacun il est anormal que vous puissiez être bien payé si vous n'avez pas de responsabilités et celui qui a des responsabilités soit en bas de l'échelle alors vous voyez ça c'est une problématique à gérer quand vous vous posez la question est ce que cette personne doit passer agent de maîtrise cette année est ce que je vais le nommer agent de maîtrise sachant qu'il n'a pas les capacités vous vous posez la question en tant que manager soit vous lui refusez ça va être soupe à la grimace ça va être il va pas comprendre il ça va être du conflit euh ou soit vous le nommez pour lui faire plaisir mais vous savez que en contre partie il ne va pas vous apporter de valeur ajoutée car il n'a pas les compétences c'est pas de sa faute donc il y a aussi une politique à mener que l'on ne mène pas toujours selon la carrière professionnelle dans le privé dans le public pardon parce que l'on sait qu'ils vont monter d'échelon mais il faut forcer les gens à aller en formation leur dire bah voilà aujourd'hui vous avez

le titre de catégorie B on attend autre chose de vous mais pour eux dans l'esprit de certain ils se disent ah mais moi je monte d'échelon c'est normal que et c'est normal que je monte de salaire mais ce n'est pas normal que je donne que je dois donner un travail différent dit supérieur vous voyez il y a aussi cette approche qui est compliquée donc il y a des particularités entre le régime général et le régime de fonction publique.

X Plus spécifiquement au niveau procédural c'est à dire les marchés publics les appels d'offres, l'organisationnel il y a quand même des différences entre public et privé ?

I : Oui parce que une fois que vous êtes dans la fonction publique vous gérez des deniers publics vous devez faire des prestations publiques et tout doit être transparent ce qui est normal ce n'est pas mon argent ce n'est pas l'argent des élus c'est l'argent des impôts donc des administrés c'est normal qu'ils aient un droit de regard sur les dépenses publiques et donc ça passe par des contraintes mais moi je trouve pas que ce soit des contraintes le code des marchés public c'est pas une contrainte c'est plutôt moi je me sert de ça bah justement pour montrer la transparence et que on va pas faire travailler les copains et les copines euh pour avoir des remises arrières pour avoir des cadeaux parce que vous savez quand vous brassez beaucoup d'argent des millions d'euros parce que vous avez des achats à faire on peut s'interroger oh le mec il a deux millions d'euros qu'est ce qu'il fait avec cet argent donc le code des marchés publics encadre tout ça et je trouve que c'est très bien et puis globalement le code des marchés publics bon pour nous on est une grosse collectivité publique on a des agents qui font ça et qui nous aident parce que moi je suis pas très calé dans la commande des marchés publics donc toute la partie administrative publique c'est eux qui s'en chargent et nous on se charge de la partie technique parce que nous on est des techniciens donc il y a des différences mais globalement c'est normal qu'il y ait, de l'extérieur on peut se dire oh ça doit être lourd la fonction publique c'est vrai mais on est obligé de mettre des barrières à tout ça pourquoi également vous n'êtes pas dans ce monde là et moi je l'étais pas avant mais quand on y est dedans on comprend les choses le management des collectivités quelles qu'elles soient sont gérées par des élus les élus sont réélus par des électeurs le but de l'élu c'est d'être élu donc d'avoir le plus d'électeurs possible parfois on pourrait considérer alors je dis pas que ça se fait attention mais on pourrait considérer qu'il y aurait des gents embauchés ou des vendeurs de produit parce qu'ils connaissent l'élu c'est pour ça qu'il y a des barrières, les marchés publics etcetera justement pour euh que ce soit transparent.

X : Tout à l'heure quand vous parliez du fait que les collectivités, les cantines ne sont pas obligatoires dans les mairies elles ne sont pas obligatoires mais pour finir c'est quand même un atout majeur pour le maire de la mettre en place.

I : Bien sûr vous n'allez pas voir maintenant un maire dire bon c'est pas obligatoire j'enlève la cantine c'est un tollé c'est inimaginable mais c'est quand même ce n'est pas une obligation par contre ce qui est obligatoire c'est du moment où ils font un service de restauration quel qu'il soit ils sont obligés de se mettre aux normes c'est normal ils vont pas dire à bah tient vu que ce n'est pas obligatoire je vais faire un bouiboui et bah non.

X : Et vous pensez pas que la gestion d'un restaurant dans le public qu'elle soit autogérée ou concédée elle est plus contraignante que dans le privé ?

I : Un restaurant dans le public ?

X : Oui voilà au niveau de la gestion.

I : Euh comment ça ?

X : Au niveau de la gestion du restaurant dans le secteur public pour une administration par exemple par rapport à une entreprise privée.

I : Mais qui appartiendrait au public ou au privé ?

X : Qui appartiendrait par exemple un restaurant scolaire est ce qu'il est pas plus compliqué à gérer dans le public qu'un restaurant scolaire dans le privé ?

I : Je ne sais pas, je pense que dans la restauration scolaire privée alors on va prendre une école privée avec leur service restauration alors je pense qu'il vont être contraints des budgets ils vont avoir aussi des problématiques euh ce qui est normal ils vont peut être pas avoir les mêmes que nous dans le public mais euh ils en auront d'autre donc autant de contraintes oui, ils faut qu'ils fassent des repas donc en terme sanitaire ils auront les mêmes contraintes pour moi il n'y a pas beaucoup de différences.

X : Très bien, maintenant que l'on a parlé des différents statut qu'il pouvait y avoir en restauration collective vous avez déjà présenté quelques lignes de votre établissement, j'aurais bien voulu savoir quels étaient les différents responsables du restaurant c'est à dire les décisionnaires qu'il pouvait y avoir.

I : ça reste moi le décisionnaire souvent pas pour tout parce qu'il y a aussi les politiques qui ont envie de mettre en place des choses donc moi je suis là pour dire que c'est envisageable ou pas parce qu'il y a aussi la contrainte réglementaire donc moi je suis plutôt là pour dire réglementairement vous avez le choix de faire ça ou ça avec bien sûr les coûts les inconvénients les avantages, l'élu décide mais ...

X : Vous avez un rôle de conseiller spécialisé dans la restauration.

I : Oui voilà et pis quand quand la décision n'est pas politique bon c'est moi le décisionnaire je vais pas aller expliquer au politique que je veux un four mixte ou grille à 20 niveaux lui il s'en fout donc la décision va être prise à mon niveau.

X : Lors de la création du restaurant j'ai pu voir à l'entrée une liste des différents décisionnaires qui étaient présents lors de l'inauguration, je voulais savoir euh pour ...

I : On appel ça l'autorité territoriale.

X : Et savoir de combien de membres était elle constituées quels étaient les statuts de chacun des décideurs ?

I : Pour cette exemple là ?

X : Pour l'exemple de la création de cet établissement.

I : Pour la création parce qu'on est une communauté de commune alors il y avait le président après on avait le vice président en charge du service restauration parce que chaque service dépend d'une vice présidence où le service restauration dépend de la, d'une vice présidence appeléz cadre de vie qui regroupe la petite enfance les crèches l'enfance les crèches, la restauration et il y a d'autres compétences la voirie l'aménagement des territoires enfin voilà il y a le vice président à la compétence donc la restauration et après on a c'était les deux principaux et parce qu'on a il y avait le maire de la commune parce que c'est sur sa commune bon il n'était pas vraiment décisionnaire mais il nous a donné quand même le terrain et d'autres qualités il y avait le président du conseil régional, général parce que il y a des subventions donc on a , ils étaient pas décisionnaire en aucun cas ils ont dit on veut une cuisine centrale en liaison froide, le principale décisionnaire ça a été le président.

X : Ce qui m'intéresserait de savoir c'est au niveau de la prise de décision, qui est ce qui a vraiment le plus de pouvoir, comment ça se passe au niveau des réunions quand on décide de centraliser l'offre de restauration ?

I : Le but du jeu quand on connaît le fonctionnement la règle du jeu euh c'est de voir avec son élu l'enjeu politique il y a plusieurs aspects il y a l'enjeu politique, il y a l'enjeu financier, l'enjeu de la prestation en elle-même donc il y a différents aspects si l'aspect politique je prends l'exemple ce n'est pas le cas ici mais ça aurait pu l'être et vous allez voir comment en découle les choses imaginez que le président les élus de la commission désireraient faire une cuisine centrale plutôt traditionnelle avec des productions locales et des productions plutôt faites sur place on aurait fait une cuisine avec une légumerie plus grande, un atelier boucherie euh ça aurait découlé suivant la demande politique initiale et c'est moi l'acteur dans la chaîne qui a dit bah voilà on a besoin d'une superficie de la cuisine de tant parce que ça va être plutôt une cuisine d'assemblage ou plutôt une cuisine traditionnelle conventionnelle avec on aura besoin d'un atelier boucherie là c'était pas la demande politique on l'a pas mise en œuvre parce qu'il faut aussi garder les budgets parce que là aussi ça part de là de l'aspect financier vous avez une enveloppe de 1 millions, 2 millions, 3 millions et vous faites, donc il y a des choix à faire donc vous voyez la décision elle n'appartient pas que à un seul homme elle va dépendre de plusieurs mais globalement c'est moi qui ai insufflé le concept que je voulais suivant la demande politique.

X : Et même si l'on remonte encore plus loin en amont euh au niveau, vous m'avez dit tout à l'heure que vous avez centralisé une offre restauration qui était divisée sur plusieurs sites dont quelques uns qui étaient en concédé par exemple avec Eurest et quels étaient un peu les enjeux à repasser à une autogestion après avoir choisi du concédé au par avant ?

I : C'était un enjeu principalement financier c'est que l'idée du départ c'était on fait une cuisine centrale communautaire qui va assurer la prestation pour tous les convives du territoire et les cuisines existantes car il y avait une cuisine centrale mais il y avait sur place des écoles qui fabriquaient sur place donc au fur et à mesure de la reconnaissance des matériels, des outils du patrimoine on ne réinjecté pas de l'argent à remettre aux normes des anciennes cuisines et c'était centralisé ici pour avoir les mêmes menus le même concept, la même démarche de liaison froide c'était un souhait d'optimiser l'offre restauration voilà ils auraient très bien pu dire et c'est ce que l'on a fait sur Portet il y avait une cuisine centrale et bah on va fonctionner avec les deux parce que à l'époque politiquement ils voulaient qu'elle fonctionne encore puis celle là pour qu'elle monte en puissance il y a eu donc des échanges pendant plusieurs années entre le, là c'était

vraiment un souhait politique ils voulaient garder leur cuisine centrale jusqu'au jour où il a fallu passer le cap voilà.

X : Donc le choix de faire concéder ça peut être un choix intéressant pour faire évoluer une cuisine ?

I : Oui aussi ça peut être ça.

X : Très bien et lors de ce choix en fait c'est les différents décisionnaires que nous avons évoqués au par avant et je sais pas si vous en avez connaissance mais comment ça se passe au niveau de la délibération pour faire ce choix ? C'est une réunion ?

I : Alors souvent soit il y a la genèse de ça c'est soit un cas concret soit c'est une idée politique lorsque les élus maires sont élus ils sont élus sur un programme certain alors c'est pas le cas souvent la restauration scolaire moi j'ai jamais entendu dire, parfois ils disent moi quand je serai maire je mettrais du bio mais j'ai jamais entendu dire un maire je vais faire une cuisine centrale il y a donc le souhait politique soit le maire décide de faire quelque chose soit il y a l'aspect réglementaire c'est ce qui c'est passé ici c'est qu'il y avait une ancienne cuisine centrale à Muret où ils faisaient 2200 repas par jours en liaison chaude elle datait de 40 ans elle était vétuste elle était ouverte les oiseaux rentraient dans la cuisine bon il y a eu l'aspect sanitaire qui est arrivé là ils ont dit stop on vous enlève l'agrément si vous ne faites pas quelque chose t'es obligé politiquement de dire bah voilà on est confronté à ça qu'est ce qu'on fait on réhabilite on fait une cuisine centrale...

X : Plusieurs scénarios possibles.

I : Voilà ils ont échafaudé, déterminés plusieurs scénarii et à partir de là ils ont en fonction des finances de l'époque ils ont choisi donc ils ont choisi de faire une cuisine centrale donc comment ça se passe là ? Souvent ils décident vu que c'est une communauté de commune là ils en parlent entre tous les membres de la communauté en disant voilà on a le souhait de faire une cuisine centrale et ils vont délibérer pour créer une cuisine centrale donc ils délibèrent ce souhait et après ils vont délibérer sur combien quel concept ils vont affiner la demande.

X : Donc si je comprend bien le choix du scénario est principalement économique à la base ? Sur les différents scénarii possible.

I : Non le scenario de base ça a été il va falloir faire une cuisine centrale parce que on va plus pouvoir nourrir les enfants de Muret parce que on aura plus d'agrément donc ils ont été obligés de faire une cuisine centrale. Donc ils ont été confrontés au problème du terrain où est ce que l'on va la mettre le maire à l'époque il y avait aussi le projet d'une nouvelle piscine à Muret et donc les élus avaient décidé de mettre la cuisine centrale sur la ville de centre parce qu'ils pensaient que sur la ville de centre et quand ils ont souhaités faire la cuisine centrale ils se sont dit bah deux trucs sur la ville centre c'est pas tellement une démarche inter communale donc le maire de Eaurne a dit bah moi je vous donne un terrain et il nous a donné le terrain donc au départ il n'était pas ici il était ailleurs et puis ils ont créé la zone entre temps et il a dit bah je vous donne le terrain à la communauté donc ils avaient le terrain et il fallait faire une cuisine centrale voilà comment ça c'est fait.

X : Maintenant que l'on a parlé des différents décisionnaires je voulais savoir si vous avez déjà eu des prospections de la part de sociétés de restauration collective ?

I : Oui on a souvent du phoning : bonjour je voudrais avoir des renseignements ils disent jamais qui ils sont on le sait très bien parce que un jour c'est une anecdote un jour on entendait les conversations de derrière oui Sodexo bonjour, ça devait être un open space et on entendait les autres donc euh.

X : Et quels sont les principaux arguments qu'ils mettent en avant ?

I : Et bah moi le principal argument que je met en avant je leur dis, je répond on est en autogestion on est fière de l'être on gère et on veut pas passer en délégation et on raccroche, après c'est normal qu'ils fassent du phoning ils veulent se développer mais moi je veux pas qu'ils viennent.

X : Très bien, maintenant je vais présenter quelques chiffres qui représentent le marché de la restauration collective d'aujourd'hui avec les différents taux autogestion et concession qu'il peut y avoir dans un premier temps par secteur avec les parts d'activités et après par les modes de gestion selon le statut public ou privé et après le statut public ou privé selon le secteur de restauration.

I : Alors attendez, le mode de gestion par statut d'accord ok.

X : Et ce qui m'intéresserait ce serait d'avoir votre avis si cela vous étonne ou pas, parce que l'on peut constater de grandes différences entre l'autogestion et la concession selon le secteur par exemple.

I : Scolaire ouais moi je pensais un peu moins en concession oui oui, c'est quelle date ?

X : c'est les chiffres de 2012.

I : D'accord, oui 63 ça m'étonne pas, médico-social euh.

X : On peut voir qu'il y a beaucoup d'autogestion.

I : Oui bah là ça m'interpelle enfin ça m'interpelle les chiffres sont justes, je pensais qu'il y allait en avoir beaucoup plus en médico-social.

X : Et vous ne pensez pas qu'il y a un lien peut être du fait que dans le médico-social on est quand même sur une majeure partie dans le public ? Avec cet exemple là avec le secteur santé dans le public a un taux de concession très faible alors que le secteur santé dans le privé a un taux de concession beaucoup plus élevé.

I : Oui oui, mais c'est marrant que dans le secteur médico-social oui, moi ça me paraît mais bon euh en autogestion 60%.

X : Pour ce qui est du cas du scolaire dans votre secteur, comment pouvez vous m'expliquer que le taux d'autogestion soit bien plus élevé.

I : Parce que je pense que c'est beaucoup plus, l' élu je pense est attaché, l' élu est attaché à sa mission de service public il y est attaché, il y était attaché, il y est encore attaché, il y sera peut être moins à l'avenir c'est pour ça, le scolaire même si ce n'est pas une obligation quand il crée un restaurant scolaire , c'est son restaurant, ses employés, ses agents il les connaît euh et donc il y est attaché on s'en aperçoit nous quand une commune intègre la communauté d'agglo la compétence restauration scolaire n'est plus gérée par les communes c'est à dire que le maire n'a plus de regard il, le deuil est difficile il faut en moyenne 2 ans avant qu'il l'ait fait le deuil et c'est une réalité c'est parce que c'est eux qui ont accompagné les agents ils vont tout de même quand c'est géré par nous voir les agents et ça va et c'est bien et si vous avez besoin on est toujours là il y a cette approche managériale parce que ils y sont attachés et après au bout de 1 an et demi 2

ans il font le deuil de eux même parce qu'ils passent à autre chose mais c'est pour ça que dans le milieu scolaire il y a beaucoup d'autogestion publique.

X : Je vais maintenant aborder pour terminer et c'est ma problématique de mémoire, qui est quels sont selon vous les enjeux à autogérer ou concéder l'offre restauration selon les différents contextes qu'il peut y avoir ? Vous m'avez dit tout à l'heure que un des points faible que l'on pouvait rencontrer dans la gestion directe c'était les couts du personnel et ce qui m'intéresserait de savoir c'est pourquoi, ne pas concéder dans ce cas là, comme avec votre cas de centralisation pourquoi des élus on choisi de centraliser certes mais sous un mode de gestion autogérée et non pas concédée ?

I : Parce que passer d'un autogéré à un concédé c'est très compliqué, c'est très très compliqué.

X : J'ai déjà pu étudier un peu le sujet surtout avec les statuts de fonctionnaires.

I : C'est pas trop le, la difficulté n'est pas de monter un dossier de délégation publique c'est pas ça la difficulté elle est dans la décision politique parce que je vous disait tout à l'heure ils sont attachés à ça ils y sont attachés et il y a l'aspect personnel l'approche sociale mais aujourd'hui parce que c'est une réalité c'est l'aspect financier ils ont des choix à faire soit ils ont dans l'autogéré des personnes, des agents qui vont les accompagner pour autogérer et maîtriser tout ça et euh je pense qu'ils feront le nécessaire pour rester en autogéré mais si ils sont confrontés à la réglementation à des investissements euh là ils se poseront vraiment la question, c'est plus simple pour une commune de signer un cheque une fois par mois à Elior de signer un cheque de tant que de gérer les factures, les commandes de denrées, les appels d'offres de gérer du personnel euh de gérer des syndicats euh sur une petite commune c'est très compliqué car le maire fait tout euh le maire aujourd'hui même si la restauration collective elle est en évolution le maire n'a pas que ça à faire donc tout ça fait que, je vous le disais tout à l'heure le métier de la restauration collective et un métier qui évolue il faut avoir des compétences le maire lui il est élu, si il est cuisinier de métier ça va pas être un soucis pour lui mais il aura aucune compétences en développement économique en aménagement du territoire en euh je sais pas quoi donc principalement souvent quand un maire arrive la restauration pour lui il y connaît rien donc il peut pas dire je alors si il peut dire je veux si je veux ça mais c'est à nous de dire vous pouvez faire si vous pouvez pas faire ça ou il faudra mettre sur la table des euros ou euh donc c'est très compliqué la décision politique elle est alors soit elle se fait souvent soit parce que comme ça nous est arrivé ici règlementairement il y a quelque chose qui cloche et là les services de l'Etat disent stop on peut pas continuer comme ça vous pouvez imaginer moi je citerai pas la commune

mais autour de notre territoire qui n'est pas bien loin il y a une cuisine centrale qui faisait entre 1500 et 1700 repas par jours a perdu son agrément sanitaire les services vétérinaires sont allés voir le maire, monsieur le maire si vous ne mettez pas en place les locaux, le personnel etcetera vous perdez l'agrément, ils ont perdu l'agrément, j'ai le rapport du service vétérinaire là et sur des choses euh, et donc le maire qui est confronté à ça est obligé de trouver des solutions soit il arrive en autogestion à le faire et il passe en délégation et quand il arrive un clash sanitaire il y en a pas beaucoup qui vont prendre les responsabilités aller délégation enfin moi je le voit comme ça c'est pour ça que aujourd'hui je reviens à ce que je disais tout à l'heure les modes de gestion en restauration collective en gestion direct, l'autogestion devra se faire par des innovations et une remise en question de tous les acteurs parce que l'on évolue on peut pas rester campé sur nos positions c'est pas possible aujourd'hui.

X : Vous pensez peut-être que mutualiser de faire des cuisines centrales, centraliser la production ça peut être un atout dans l'autogestion face à la concession ?

I : C'est un des atouts, ça peut être un des atouts, je ne dis pas que c'est le seul.

X : Comme pour votre cas de autogérer c'était assez évident du fait que vous alliez centraliser, mais si le choix de la cuisine centrale ne s'était pas fait la concession aurait peut être été la bienvenue dans les différents établissements.

I : Sûrement oui peut être ça dépend de plusieurs critères chaque territoire chaque élu est différent c'est malheureusement il n'y a pas, il y a peut être des tendances générales pourquoi la délégation pourquoi l'autogestion mais après pourquoi on change de cap c'est souvent parce qu'il y a des choses qui arrivent là.

X : Ce que je voudrais savoir aussi au niveau des responsabilités par exemple là si il y a un souci au niveau de l'hygiène, le fait que ce soit une cuisine centrale intercommunale c'est à qui que revient la responsabilité ?

I : Alors pour que vous sachiez l'intercommunalité est une obligation de l'Etat ils ont légiféré sur ça pour justement réduire les couts, quand vous achetez un camion qui ramasse les ordures ménagères qui coute aux alentours des 250000€ par là une petite commune de 3000 habitants ils ont pas les moyens de faire ça donc l'idée de l'intercommunalité c'est de centraliser tout ça pour des services souvent rendu à la population qui coutent cher donc l'idée c'est on centralise et on regroupe les moyens donc ils ont souhaité pour la CAM d'harmoniser les moyens

de la restauration scolaire du moment où une commune adhère à une communauté ses compétences sont transférées à la communauté donc si il arrive aujourd'hui une toxique infection alimentaire collective sur un restaurant scolaire de la mairie de Portet sur Garonne c'est pas le maire de Portet sur Garonne c'est le président parce que c'est lui qui en a pris la compétence, le président va être embêté et puisque c'est moi le directeur c'est moi qui risque d'aller en prison si j'ai pas respecté les règles voilà le responsable c'est moi donc je vais faire en sorte que ma responsabilité elle soit si j'ai fait les choses dans les règles de l'art bah je serai moins embêté que si j'ai pas maîtrisé les risques qui nous ont amenés à avoir une toxique infection alimentaire collective vous voyez donc le transfère de compétences c'est aussi le transfère de responsabilités. Par contre le concédé celui qui prend en charge la délégation c'est lui le maire il signe la fin du cheque et il signe pour tout et sa responsabilité c'est à la délégation.

X : Pour finir le président de l'intercommunalité aurait pu faire ce choix là aussi dire bah concéder comme ça on prend aucune responsabilité.

I : Du premier jour au dernier jour il y aura les repas assurés par la société, personnel absent, personnel gréviste ou personnel, la société elle va fournir un repas tous les jours.

X : Donc pour conclure on peut dire que le choix de autogérer ou concéder varie selon le contexte l'environnement les différents décisionnaires.

I : Oui c'est l'état des lieux existant nous aujourd'hui sauf vraiment en cas sanitaire où là ils vont se poser la question financière si on arrive plus à maîtriser le budget ils vont réfléchir à une solution qui puisse maîtriser ça c'est leur c'est ce qu'ils demandent en priorité c'est maîtriser, si ils maîtrisent plus rien ils veulent pas être enmerdés ce qui est normal vous allez pas donner les cartes blanches à quelqu'un quand vous maîtrisez rien du tout donc euh financièrement ça peut être discuté ou soit réglementairement on est confronté à quelque chose il faut réinvestir des milliers d'euros on va mettre ça en délégataire et on veut plus en entendre parler.

X : Au niveau de la maîtrise ça peut être aussi un choix de facilité parce que on devient client d'une société de restauration collective on sais que chaque mois on lui donnera tant que le prix du repas ne variera pas ou que même si les couts varient pour finir on payera toujours la même chose donc ce sera à la société d'assumer les conséquences donc ça peut être un choix de facilité de se dire ce n'est pas notre métier on laisse la société.

I : La société prend tout en charge jusqu'à la responsabilité finale, c'est lui qui fait son business il gagne de l'argent tant mieux pour lui si il en perd temps pis le maire enfin l'autorité territoriale lui à la fin du mois il paye le cheque qu'il a suivant le cout délibéré en amont c'est tout aucune contraintes lui il peut se faire d'autres missions, quand c'est en autogestion nous ici on est une entreprise dans la communauté d'agglo, on fait nos achats on paye les factures on fait de la facturation pour des clients on va vérifier la balance, si il y a des recettes qui rentrent enfin comme une entreprise donc moi j'ai des comptes à rendre à la collectivité territoriale.

X : Apres ce qui est assez marrant dans votre cas c'est pour finir pas forcément l'enjeu économique qui a pris le pas sur tout le reste, parce que si on postulait que une société de restauration collective qui venait reprendre la cuisine collective peut être que les couts serait encore plus bas.

I : Surement parce que eux ils ont des back offices derrière nous on fait ça comme ça ici mais Sodexo arrive bah eux toute la compta la facturation ça sera fait peut être à Paris.

X : Ils peuvent proposer des couts un peu plus bas aux clients du fait que les charges en personnel pour eux elles sont plus faibles parce que on le sait que dans les sociétés de restauration collective pour la plupart la productivité, tant de personne doivent produire tant de repas est plus haute que dans l'autogestion dans le public on le sait. Donc c'est ça qui est intéressant c'est de voir que dans le cas de cette situation en fait c'est pas forcément l'enjeu économique qui a pris le pas mais bien d'autres enjeux du type moral, de certaines valeurs des élus des décisionnaires.

I : Oui tout à fait une approche sociale, une approche qualitative certains veulent aussi autre chose qu'être géré par les sociétés parce que voilà il y a d'autres critères c'est sur.

X : Est ce que en tant que citoyen vous pensez que dans le choix des élus l'autogestion il y a des enjeux politiques derrière ? Se donner une bonne image de eux mêmes à la communauté de communes montrer qu'ils sont dans une politique sociale peut être ? Est ce que ça peut être une des motivations à avoir choisi d'autogérer ?

I : Non c'est difficile à savoir euh on a repris une commune qui était en , qui faisait de la cuisine sur place et qui était réticents que la CAM grosse cuisine centrale fabrique des repas, ah ça va être moins bon ça va être l'usine des trucs tout prêts bien ils nous ont dit on est content de la prestation parce que c'est meilleur pourtant je pense que les menus, les produits c'était la même choses mais je pense qu'il y aussi la motivation du personnel, les cuisiniers arrivent tout les matins

à 6 heures ils sont trois cuisiniers et il y en a que un qui fait les 8000 parce que les autres, et bah tout les jours les gens se plient en 4 pour faire, ils vont pas bâcler le boulot très sincèrement on peut avoir parfois des images de fonctionnaires parce que parfois l'image du fonctionnaire elle est pas valorisée, ah c'est un fainéant qui fout rien de la journée on peut avoir cette image là , très sincèrement les mecs ils arrivent à 6 heures ils font une pause à 9 10 heures parfois parce qu'il y a une surproduction ils s'arrêtent boire un café un quart d'heure se fumer une cigarette les mecs ils consacrent le boulot à faire une bonne prestation ils vont goûter si ça va pas ils vont dire au chef de prod ah il manque un truc on peut pas améliorer la recette vous voyez ils sont vraiment, ils sont associés et puis ils se plient en 4. Euh la majorité des gens ont une volonté de bien faire mais ce n'est pas le cas de fois sur des collectivités où des gens ça fait 20 ans qu'ils sont là ils ne sont plus motivés ils ont des bas salaires ils disent un truc ils ne sont pas écouté donc les gens ils se foutent moi j'en ai vu travailler, balancer les trucs pas d'amour du travail et ça se ressent au final dans l'assiette donc il y a ce management aussi c'est pas seulement on va vous donner de l'argent pour en mettre un peu plus dans l'assiette non c'est l'amour de la cuisine tout simplement.

X : J'avais une dernière question aussi au niveau des statuts du personnel, dans le public il y a une tendance à passer à des statuts contractuels, est ce que vous pensez que c'est pour avoir plus de flexibilité pour dans l'avenir ?

I : Je vais vous parler de mon cas personnel moi je suis pas fonctionnaire pourquoi pour deux raisons la première c'est parce que il fallait que je passe des concours ça m'intéresse pas trop j'en ai jamais fait c'est pas pour être agent que j'allais faire des concours bon c'est pour ça que j'ai passé une VAE parce que je me suis dit si un jour il fallait que j'ai le diplôme en conséquence donc j'ai passé une VAE pour avoir le diplôme en conséquence pour pouvoir me présenter à un concours dans les concours des collectivités territoriales il n'existe pas de concours pour les ingénieurs de restauration collective moi demain je veux passer un concours je vais me présenter à un concours politique de la ville, politique public ou des trucs où je c'est pas mon métier donc je vais me faire rétamé donc je passe pas de concours parce que je veux pas et parce que je peux pas par ce que je vais prendre une raclée par contre dans la fonction publique hospitalière il existe des concours pour être ingénieur en milieu hospitalier donc eux vont passer des concours et vont avoir des questions sur leur métier c'est pour ça que dans le milieu hospitalier c'est valorisé chez nous non et ils se sont rendus compte de cette lacune donc quand ils ont passés le cap ils se sont aperçus ici et qu'ils ont fait appel à moi je venais du privé parce que ils voulaient quelqu'un qui mette en place la cuisine centrale et qui connaisse la liaison froide et qui forme tout le personnel qui avait de l'expérience parce que dans la collectivité il n'y avait personne et donc la fonction publique c'est bien mais si les gens ne sont pas formés au fur et à mesure il y a une

lacune qui s'installe la faute à personne quand je suis arrivé j'ai récupéré un chef de cuisine qui avait 50 ans et il avait fait que de la liaison chaude il travaillait à l'ancien temps parce qu'il faisait ces fonds à côté du piano liaison froide il connaissait pas tout le nouveau matériel il connaissait pas il était totalement déconnecté c'est pas de sa faute mais c'était comme ça il était jamais parti en formation et ces dix dernières années il était chef mais il avait que le nom dessus il n'avait pas les capacités et c'est comme ça on allait pas le foutre dehors mais et donc moi je suis pas fonctionnaire je suis en contrat CDI l'avantage c'est que je peux négocier mon salaire euh et puis l'inconvénient aussi le gros inconvénient c'est que les gens qui sont titulaires, j'aurais pu passer titulaire ils pouvaient me nommer mais j'y perdait sur le salaire je retombais donc avec les responsabilités que j'ai j'ai besoin d'avoir le salaire en conséquence donc ça c'est la paupérisation de la fonction publique territoriale si un jour vous êtes amené à rentrer dans la collectivité rentrer dans la fonction publique d'état c'est beaucoup mieux payé et la fonction publique hospitalière vous demandez à monsieur Reyes il est venu visiter là et il a dit que son responsable à l'hôpital il disait qu'il ne se cachait pas de son salaire mais il est à 4000€ par mois en fin de carrière c'est pas du tout le cas des collectivités territoriales moi je n'y suis pas donc vous voyez il y a des disparités et je pense aujourd'hui les élus se disent aussi quand on a du personnel dans le privé moi j'étais dans le privé quand ça va pas on se sépare à l'amiable soit on a un poste à responsabilité on négocie un cheque parce que c'est comme ça soit on s'entend plus bah on s'en va et on va travailler ailleurs moi dans ma vie professionnelle je me suis trouvé bien partout mais à un moment donné j'ai été confronté à l'évolution de ma carrière j'ai été bloqué moi chez Eurest j'étais chef gérant et je pouvais pas passer gérant car c'était bloqué bon qu'est ce que j'ai fais bah j'ai pris mon baluchon j'ai regardé les annonces et je suis parti ailleurs je suis parti chef de production dans un truc où l'on faisait plus de repas et puis après tant que je pouvais progresser c'est ce que je faisais et jusqu'au jour où je pouvais plus et je suis parti ailleurs c'est comme aujourd'hui vous les jeunes vous avez la possibilité qui avant n'existait pas avant il fallait faire toute sa carrière ça vie chez le même employeur maintenant non et ça c'est l'inconvénient de la collectivité quand vous montez d'échelon vous arrivez à un moment donné si il y a pas la place il n'y a pas la place et vous restez au poste de cuisinier alors vous pouvez être agent de maîtrise mais vous êtes cuisinier vous voyez donc c'est en terme de management c'est compliqué et c'est dur d'encadrer les gents qui travaillent .

X : Et aussi est ce que en changeant le statut des salariés en les mettant en contractuel et non fonctionnaires c'est pas aussi pour pouvoir à long terme se dire bah au moins si un jour on veut changer de mode de gestion de passer de l'autogestion au concédé ce sera bien plus simple parce que c'est un des soucis je pense pour changer de mode de gestion passer de l'autogestion

au concédé quand on a des fonctionnaires certes on va peut être en mettre deux dans de l'administration mais le reste qu'est ce que l'on en fait ? C'est aussi un souci.

I : Alors le passage dans des contrats contractuels je ne pense pas que ce soit liés aux concessions futures.

X : Vous ne pensez pas que ça peut être vu comme ça ?

I : Non pas dans le cas typique du concédé non par contre effectivement il y a des agents non titulaires dans le cadre d'une fluctuation dans notre métier, il y a une baisse d'effectif bah il y a une baisse d'effectif le cuisinier on en a plus besoin et c'est plus simple d'arrêter un contrat avec un CDI que un fonctionnaire.

X : Parce que j'ai l'impression quand même que le passage d'une concession à une autogestion est assez facile à faire comme dans ce cas là mais que dans le cas inverse c'est bien plus compliqué du bah déjà au statut des salariés.

I : Tout à fait et ce statut il est, il est protecteur il était protecteur il l'est encore mais financièrement ils perdent aujourd'hui donc après il faut choisir soit la protection et on reste toute sa vie à faire une tache enfin il y en a certains qui veulent pas progresser c'est un choix qui leur appartient euh mais globalement aujourd'hui euh le la fonction publique ils réfléchissent à avoir les mêmes statuts ils veulent changer vous l'entendez partout dans les informations c'est problématique aujourd'hui ça développe pas le travail en France c'est enfin depuis qu'il y a la crise depuis 2007 ou 2008 quand la crise est arrivée la France alors je vais pas faire de politique mais euh mais la France le taux de chômage continue à augmenter quand on voit le Portugal l'Espagne l'Italie qui étaient au bord du gouffre depuis 2008 depuis la crise remonte années chaque années le taux de chômage dans leurs pays il y a un problème en France alors le problème c'est vrai que c'est difficile de faire bouger les grosses structures mais euh il faut innover c'est ce que je dis un peu on innove en restauration collective on innove enfin le code du travail ça en fait partie la concession le public privé les statuts je pense qu'il faut qu'il ait une évolution et pas que dans un sens c'est à dire on met tout au plus bas de l'échelle ce serait inconcevable mais on va pas non plus mettre tout en haut de l'échelle parce que on a pas les finances mais trouver un juste milieu avec les partenaires sociaux pour dire voilà il faut moi euh c'est compliqué en terme de management quand on a des personnes de statuts différents voilà mais bon.

X : C'est sur ces derniers mots qu'on va terminer cet échange.

8. Annexe E : Entretien exploratoire numéro 3

Interview du président de l'association d'un RIA.

Le Lundi 29 Février 2016.

I : Secrétaire de l'association du RIA.

X : Tristan Dieutegard.

X : Pour débiter l'entretien on va commencer par une présentation de vous avec une question de départ, pouvez-vous vous présenter, si vous deviez parler de vous.

I : Je m'appelle X je suis retraité de l'administration des douanes depuis 1 an et avant j'exerçais mes fonctions à Annecy à la direction régionale où j'étais chargé de recouvrement et en plus de mes fonctions j'avais accepté par goût par, parce que ça m'intéressait de travailler dans l'association pour la gestion du restaurant inter administratif d'Annecy où j'exerçais les fonctions de président, j'ai exercé ces fonctions de..., pendant 6 ans de 2008 à 2015.

X : et au niveau du cursus scolaire ?

I : Au niveau du cursus scolaire je suis rentré dans l'administration des douanes après avoir fait une maîtrise de droit donc j'ai passé les concours de l'administration et j'ai réussi le concours des douanes où je suis monté progressivement les échelons pour finir inspecteur régional des douanes.

X : Très bien, est-ce-que vous aviez un rapport avec la restauration auparavant ou est-ce que s'est venu comme ça ?

I : Non la restauration est venue de mon épouse qui était professeur de français dans un CFA donc du fait de ses fonctions j'ai beaucoup sympathisé avec des cuisiniers du CFA des professionnels du secteur, des boulangers, des pâtisseries des cuisiniers et j'ai vraiment pris le goût de la restauration donc tout naturellement étant usager du restaurant inter administratif tout naturellement quand il y a eu des réunions d'information j'ai présenté ma candidature pour rentrer dans le bureau de gestion du RIA et vraiment je l'ai fait par goût, c'est vraiment quelque chose qui m'intéresse.

X : C'était donc une démarche volontaire ?

I : C'est une démarche volontaire oui tout-à-fait, c'était une démarche volontaire alors que dans ce milieu il faut savoir que la gestion d'un restaurant inter administratif est confiée à une association qui s'appelle l'ARIA l'association pour la gestion du restaurant inter administratif donc il y a une association qui est composée pour moitié de représentants des usagers et pour moitié de représentants des administrations qui financent le RIA et il faut savoir que dans ce milieu-là il n'y a personne qui est volontaire pour participer c'est un peu un cas à part et, j'y suis allé par goût ça m'intéressait mais je l'ai payé assez chère parce que l'on était un peu seul quoi heureusement l'association disposait d'une secrétaire d'une salariée qui a été un peu la chenille ouvrière du restaurant.

X : C'était la seule personne qui était rémunéré ?

I : C'était la seule à être rémunéré pour faire cela, tous les autres sont que des bénévoles en gros j'avais un travail et mon directeur ne me donnait pas de décharge de travail pour m'occuper du restaurant inter administratif donc je le faisais en plus de mon travail le soir le weekend puis dans la journée quand je pouvais me dégager du temps entre deux dossiers de recouvrement je m'occupais aussi du restaurant.

X Et en quoi consistaient les tâches ?

I : Alors les tâches c'était l'appuis euh c'est à dire que X ne peut pas, c'était pas concevable que X travaille toute seule, qu'elle soit livrée seule à elle-même elle est l'interface de l'association vis à vis d'Elior qui était notre dernier partenaire qui avait été choisi donc la société Elior devait respecter un cahier des charges, il y a tout le fonctionnement du RIA alors il s'agit d'un restaurant la concession est donnée à une entreprise en l'occurrence Elior avec des salariés qui sont des salariés Elior alors il y a toute la supervision de la chaîne du froid de tout l'aspect de la gestion des cuisines en interne et de toute la gestion administrative du RIA c'est-à-dire on a eu des fuites dans le toit il a fallu faire venir un expert pour examiner la fuite on a effectivement un gros problème le RIA a été mal conçu et il n'a pas été prévu pour un département aussi froid et avec autant d'intempéries que la Haute Savoie du coup, on a eu beaucoup de problèmes de toit donc des problèmes matériels mais c'est pas nous, on fournit le bâtiment donc on est chargé de tout ce qu'on appelle la gestion du bâtiment donc tous les relevés d'eau de gaz d'électricité euh les problèmes de chauffage, toute la maintenance du bâtiment donc c'est pas rien et il y avait tout le suivi du cahier des charges que nous avons imposé au RIA nous avons été assez ambitieux dans la publication on a fait le choix d'un cahier des charges introduisant des notions de saisonnalité introduisant les notions de bio de circuit court et etcetera mais on a eu du mal à suivre le cahier

des charges donc ça a supposé des réunions assez fréquentes avec Elio avec notre partenaire pour essayer d'appliquer ce pourquoi il avait signé quoi.

X : Et au niveau des membres de l'association ils étaient constitués de qui ?

I : Alors l'association est gérée, l'organe politique de l'association qui s'appelle conseil d'administration qui est composé pour moitié de représentants des administrations qui financent et qui ont signé une convention de partenariat et à ce titre les administrations versent des contributions sociales. Ces administrations sont la préfecture, le Ministère de l'intérieur donc avec la préfecture le commissariat des policiers il y avait la direction générale des impôts qui est devenue la direction générale des finances, la direction générale des douanes, il y avait la direction de la concurrence, le Ministère de la justice et après toute une foule d'administrations il y avait en tout 12 administrations plus ou moins importantes donc pour savoir la direction des finances représentait à elle toute seule 50%.

X : Donc 12 représentants.

I : Oui 12 représentants des administrations voilà exactement et en face 12 représentants des usagers alors les usagers sont désignés comme une association issue d'élection.

X : Avec un représentant pour chaque administration.

I : Voilà, au prorata de la fréquentation, alors la grosse difficulté comme je vous le disais c'est un milieu où il n'y a pas beaucoup de volontaire, grosse difficulté pour trouver des candidats qui veulent se présenter aux élections on est arrivé plus ou moins au bout donc ce conseil d'administration se réunit à peu près 2 ou 3 fois par an et au sein du conseil d'administration est désigné un bureau donc avec un président désigné, une secrétaire, un trésorier et un trésorier adjoint chargés de la gestion des finances donc en espèces on avait dégagé un bureau mais en pratique concrètement malheureusement je me retrouvais le seul membre de l'association.

X : Dans le choix des formules de restauration des concepts de la participation de l'association la prise en charge du repas tous ces aspects-là et le choix du prestataire c'est donc tout le conseil qui a donné son avis ou c'était juste ?

I : C'est-à-dire que au départ quand ils ont créé le RIA ils ont, il y a eu une mission qui a été désignée par le Ministère en l'occurrence des finances car le terrain appartenait au ministère des

finances il a été construit sur un terrain qui était dans l'emprise du ministère de la justice mais qui appartenait au ministère des finances en l'occurrence la direction des impôts c'est donc eux qui ont managé le projet le conseil d'administration n'a été créé que après donc les choix politiques qui ont été fait à l'époque sous l'autorité du conseil général de la préfecture donc du préfet, c'est délibérément que l'on a choisi de ne pas faire en gestion directe d'entrée alors pourquoi ? parce que l'expérience des RIA qui ont, qui sont en gestion directe à fait que ça coûte assez cher en salaire et en gestion des salariés voilà donc il y a par exemple le RIA de Lyon qui est en gestion directe il y a plusieurs RIA en France il y a un gros gros soucis bah on est avec des statuts de fonction publique, voilà c'est pas facile de licencier quelqu'un c'est pas facile d'embaucher, c'est assez compliqué, c'est lourd donc ils ont pas voulu s'embarrasser avec ça ils ont d'emblée décidé que l'on serait en concédé.

X : Et en plus, j'ai pu constater qu'il était difficile quand on est en autogestion dans le milieu public c'est-à-dire que l'on a des fonctionnaires et de passer en concédé c'est très compliqué parce que qu'est-ce qu'on en fait de ces fonctionnaires justement.

I : Bah on peut pas pas donc ils ont fait le choix délibérément de, moi j'ai pas eu le choix, je me suis retrouvé dans une situation où je suis président d'une association qui a été d'emblée décidée la première opération ça a été de réunir un premier conseil d'administration et de dire on va travailler avec, on a travaillé avec Sodexo, on a travaillé avec Avenance qui est devenu ensuite Elixor voilà tous les 4 ans on fait un appel d'offre on fait les choses dans les règles donc le conseil d'administration désigne en son sein une commission d'appel d'offre composée de 10 membres pour travailler sur les sujets ou sur les différents aspects, présenter les plats euh.

X : et donc le choix de concéder, il s'est fait déjà en amont vous avez déjà fait le choix de créer un restaurant inter administratif et c'était après par des antécédents d'autres cas que c'est portée l'organisation.

I : Oui d'après ce que j'ai su moi j'ai commencé à m'occuper, j'étais membre du conseil d'administration je représentais les douanes au départ, j'étais représentant de l'administration et comme il n'y avait pas de représentant des usagers on a désigné un président, le président ne doit pas être normalement, il doit être un représentant des usagers toujours il doit jamais faire partie de la partie administrative des 12 représentants des administrations comme il n'y avait pas de candidat je me suis mis candidat des usagers et j'ai été élu comme candidat et c'est un autre des douanes qui m'a remplacé dans le conseil d'administration côté représentant des administrations donc on a pas eu le choix on est parti en concession dès le départ en vue des expériences des

autres RIA mais par rapport à l'application du cahier des charges c'est sûr que moi mon opinion c'est que ça aurait été plus facile de faire du bio de faire des circuits courts et des produits de saisons en travaillant directement avec un chef qui est un salarié de l'administration c'est sûr que on aurait eu beaucoup plus de liberté etcetera euh nous, petite association loi de 1901 on pèse pas lourd face à des mastodontes comme Sodexo qui est le premier groupe mondial de restauration collective par rapport à Elios qui lui aussi est un mastodonte à l'échelle internationale on pèse pas lourd on a l'impression de ne pas avoir l'expertise nécessaire alors on avait quand même un atout nous c'est un RIA et toutes les associations qui gèrent des RIA en France il y en a un pratiquement par ville voir 2 ou 3 selon les grandes villes Toulouse à Bordeaux il y en a plusieurs des fois selon l'implantation des administrations on a une association nationale qui s'appelle l'UNADRIA elle a une certaine expertise ça permet de se concerter sur les différents RIA à titre d'exemple quand on a rédigé le cahier des charges avant de lancer l'appel d'offre on a demandé au UNADRIA de nous envoyer leur cahier des charges que l'on puisse disposer d'un document assez important assez imposant et l'on s'est assez inspiré d'un restaurant qui s'appelle le restaurant le RIA de Bron dans la banlieue Lyonnaise qui avait beaucoup travaillé sur le bio sur la saisonnalité qui avait beaucoup travaillé là-dessus les circuits courts la pêche le poisson sur les produits ça l'avait beaucoup intéressé donc il avait travaillé là-dessus dans le RIA et donc mon rôle de président c'est l'une des tâches qu'il y avait, la maintenance du bâtiment mais pour le suivi du cahier des charges nous avons eu beaucoup de mal par rapport au groupe Elios on a eu beaucoup de soucis pour simplement faire, essayer de faire appliquer le cahier des charges quoi, on demandait par exemple l'affichage pour la viande, l'affichage systématique pour la viande, ils nous avaient garanti que la viande était d'origine française et l'on voulait que le public le sache et on s'est aperçu que des fois ce n'était pas de la viande française c'était de la viande européenne voir des fois australienne parfois on découvrait c'était un peu le jeu du chat et de la souris avec le gérant qui nous cachait des choses et que l'on découvrait quand on le découvrait à temps parce que c'était souvent madame X en discutant avec les salariés parce que vu que l'on a une salariée qui s'occupe du RIA elle a noué depuis 2006 des liens intimes avec les membres de l'équipe ils ont été embauchés à l'origine et ces gens-là qui sont quand même salariés d'Elios on arrive quand même à avoir des tuyaux sur le fonctionnement intime du fonctionnement du restaurant avec le gérant c'est un peu plus compliqué avec les salariés on apprend que bah tel produit bah on va parler d'un exemple dont on a parlé déjà on a découvert que les pommes que l'on mangeait, on croyait qu'elles venaient de Haute Savoie et en fait, elle venaient d'une centrale d'achat, elle venaient de la Drome alors que l'on est la Haute Savoie quand même bon on a pu obtenir d'avoir des pommes de Haute Savoie mais voilà des exemples on arrive à, c'est un peu j'ai trouvé mon rôle passionnant bon j'aurais aimé avoir plus de temps parce que j'étais écrasé de boulot dans mon boulot dans ma sphère professionnelle j'aurais aimé avoir plus de temps car

c'est un travail passionnant mais en même temps très ingrat parce que l'on a l'impression d'être, de faire du bricolage quoi.

X : Mais après, autour des différents RIA, c'est toujours comme ça on a une seule personne qui est salariée dans l'association ou ?

I : bah c'est souvent il y a des situations aberrantes il y a des RIA euh où c'est un homme tout seul, un président, je prends l'exemple de Grenoble qui pendant 20 ans a été le président du RIA avec la même société extérieure, il n'y avait même pas d'appel d'offre alors nous on a essayé de respecter pour l'instant sur le plan juridique on a respecté.

X : Parce que au niveau de l'État ils imposent quand même ?

I : On est quand même sous l'œil du préfet, il me semble que sur le plan juridique on doit faire un appel d'offre en bonne et due forme avec publication en extra légal enfin légal rendre des comptes on envoie un compte-rendu de chaque conseil d'administration on tient vraiment nos réunions de bureau il y a chaque fois un compte-rendu, compte-rendu d'administration, compte-rendu d'assemblée générale qui est envoyé au préfet on a nos statuts qui sont déposés chez le préfet on fait les choses dans les règles on rend des comptes ça me paraît normal, il y a plein de RIA qui sont complètement en déshérence la situation de l'association de loi 1901 est une bonne solution à mon avis pour la gérer c'est souple ça permet aux usagers d'être représentés mais ça repose sur des hommes et des femmes quoi quand il n'y a personne, nous on a eu la détresse d'un bonhomme qui a dit moi le renouvellement du contrat c'était sur un coin de table il y avait le représentant chef de secteur de Elixor qui venait et sur un coin de table on re-signait la convention et il me disait jamais quelqu'un de la préfecture me disait hop carton rouge vous êtes hors-jeux on est complètement livré à nous-mêmes.

X : Et par rapport au niveau du financement ça dépend de quel ?

I : Alors c'est les administrations au prorata de leurs agents qui donnent un budget des subventions de fonctionnement au RIA.

X : Et c'est rattaché à quel collectivité ?

I : Alors ça dépend des administrations alors selon les administrations par exemple le Ministère des finances auquel j'appartiens les douanes, la concurrence consommation, les trésors et les

impôts qui sont maintenant regroupés, on appelle ça les finances publiques, sont regroupées ont une direction nationale spécifique dédiée à la restauration collective c'est l'une des branches, on appelle ça la DPMA c'est les services généraux en gros il y a une branche informatique, il y a une branche sociale, il y a une branche loisirs, il y a une branche spécifique sur la restauration qui, donc-là c'est assez cadré c'est l'une des plus grosse administration c'est une très grosse administration 180000 agents donc ils sont assez spécialisés mais il y a d'autre administrations qui sont toutes petites euh qui ont très peu de subvention et qui ont peu de fréquentation hein donc ils donnent des subventions en fonction de bah voilà le financement c'est ça c'est l'État qui fait en sorte que ses fonctionnaires soit bien nourris et qu'il y ait une prestation sociale quoi qui est versée, que les gens ne voient pas. On essaye d'élaborer un prix qui soit social c'est-à-dire comme les gens qui fréquentent le RIA je vois à Annecy il y a des catégories C c'est des gens qui sont rentrés niveau troisième des gens catégorie B des gens catégorie A qui ont des salaires supérieurs et à Annecy il y a toute les catégories donc on veut à la fois faire quelque chose d'une prestation de qualité mais en même temps ne pas oublier les catégories C qui ont des petits salaires qui veulent manger pour pas cher quoi donc on essaye de, c'est toute la difficulté pour élaborer un prix qui soit équilibré que ce que l'on doit à Elicor est des subventions dont on dispose pour élaborer un prix qui soit moyen on peut dire que globalement les gens qui fréquentent le RIA payent à peu près 3 € en moyenne on va dire à peu près 3 € ceux qui sont subventionnés qui bénéficie d'une subvention interministérielle et ceux qui ne bénéficient pas de la carte interministérielle ça va se jouer à 3 jusqu'à 5 € mais c'est aussi ce que les gens prennent dans l'assiette moi je parle de 2 périphériques et un plat, une entrée, un plat et un dessert il y a des gens qui peuvent ne prendre que le plat hein si ils veulent et ils payent moins cher.

X : Par rapport aux subventions, elles peuvent varier d'une administration à une autre ?

I : Alors voilà il y a une subvention interministérielle fonction publique qui est donnée à tout le monde jusqu'à un certain indice de salaire, jusqu'à un certain indice de salaire ils ont une subvention interministérielle et ensuite ils ont au sein de chaque administration, il y a les administrations riches et les administrations pauvres par exemple le Ministère des finances qui encaisse l'argent il sont une administration riche il y a une subvention qui est donnée en plus de la subvention interministérielle donc là notre salarié il introduit ça à la caisse des RIA en collaboration avec Elicor ils savent les différentes subventions en gros il y a des fonctionnaires qui sont mieux subventionnés que d'autres, ils payent moins cher que les autres salariés le Ministère de l'agriculture ou le Ministère de la justice ils ont rien, l'Éducation nationale ils ont rien ils ont juste la subvention interministérielle si ils ont un certain grade si ils ne dépassent pas un certain indice.

X : Donc après la question que l'on peut se poser c'est est-ce que en fait le fait d'être dans le public mais selon l'administration, selon à quelle collectivité on appartient les choix à autogérer ou concéder ils vont déjà être différents parce que on aura pas les mêmes budgets.

I : Oui voilà c'est exactement ça le cœur du problème elle est là, la problématique elle est là et c'est en plus en fonction de la proximité où se situe le RIA il y a des RIA qui sont mal situés il faut qu'ils soient le plus proche possible d'où sont implantés les comptes agents fonctionnaires.

X : Oui

I : Le RIA de Annecy il est juste à côté de la cité administrative c'est pour ça que cet endroit a été choisi et derrière la cité administrative c'est idéal mais on a des restaurants inter administratif qui sont situés juste à côté d'une école à Bordeaux près de l'école de la magistrature voilà donc c'est normal qu'ils vont avoir plutôt la clientèle du Ministère de la justice, les gens des impôts et des trésors qui sont en ville ils ne vont pas se déplacer pour y aller, voilà donc l'implantation effectivement dans un restaurant situé comme l'école de la magistrature pour certaine je pense qu'il serait intéressant d'envisager d'avoir une gestion directe quoi, ça peut être très intéressant, dès lors qu'un RIA où les administrations sont dispersées un peu partout c'est un saupoudrage d'administrations il est plus intéressant de faire appel à une concession je pense que en fait l'État fait au mieux je sais qu'il y a une forte réticence d'après ce que l'on m'a dit au niveau de la centrale, il y a une forte résistance quand même à faire de la gestion directe de plus en plus.

X : Oui parce que l'externalisation,

I : ça vaut le coup car c'est une lourdeur de la gestion administrative je pense.

X : Oui ça se fait de plus en plus mais il y a des secteurs où c'est encore très réticent parce que ils ont du mal à sous-traiter des services qui sont publics.

I : Oui tout ça c'est en train de bouger il y a un autre article qui bouleverse totalement l'organisation des RIA c'est jusqu'à présent les gens qui avaient des titres restaurant dans la maison ils sont assez rares mais tous les gens qui étaient à une certaine distance du RIA c'est en l'occurrence je crois à un kilomètre tous les gens qui était à plus de un kilomètre je vais prendre l'exemple pour que vous compreniez à Annecy les gens de la trésorerie générale ils sont à plus de un kilomètre du RIA techniquement ils peuvent venir en traversant le lac ils peuvent venir au RIA assez facilement mais comme ils avaient les titres de restaurant ils n'avaient pas le droit de

fréquenter le RIA et là récemment l'État accepte que les RIA reçoivent les gens qui ont des titres restaurants donc les gens du conseil régional qui avaient des titres restaurant et qui ne pouvaient pas venir au RIA parce qu'ils avaient des titres restaurant peuvent venir maintenant, venir grossir la fréquentation du RIA donc par rapport à la gestion directe ou pas, ça va complètement changer la donne quoi, on peut accepter, le problème nous c'est que les gens qui avaient les titres restaurant, il n'était pas question qu'ils aient une double subvention quoi ils ne peuvent pas avoir le beurre et l'argent du beurre j'ai les titres restaurant quelqu'un du Trésor il a des subventions de fonctionnement en supplément et en plus ils ont les titres restaurant il a fallu donc que l'on retravaille les conventions que l'on a passé pour arriver à un prix qui soit un peu près égal pour tous donc ça nous a considérablement compliqué la gestion de quoi vraiment se tirer une balle mais ça va changer à mon avis beaucoup et ça me paraît logique ça faisait longtemps que l'on demandait de faire grossir la fréquentation des RIA pour l'instant on ne l'a pas senti.

X : Et pourquoi en fait dans ce cas si on accepte les tickets restaurant ne pas demander directement aux administrations qui procèdent comme ça de s'intégrer directement à l'association ?

I : Pour une raison simple effectivement c'est une bonne question bah c'est une question de gestion des titres restaurants le problème des titres restaurant quand ils sont donnés dans un service ils sont donnés à tout le service je vais prendre un exemple que je connais on a un bureau des douanes dans la périphérie d'Annecy bah on donne à tout le monde, que les gens aillent manger chez Flunch ou au restaurant en pratique les titres restaurant sont utilisés par des gens qui mangent chez eux et les titres restaurant vont servir à aller au traiteur au restaurant en fin de mois avec madame ils vont pas servir concrètement à la restauration collective il faut créer une administration qui dispose d'un outil disant on ne donne les titres restaurant qu'aux gens qui ont besoin de manger entre midi et deux dans un restaurant il faudrait que le RIA soit en mesure d'utiliser cette outil on ne prend que, vous voyez c'est compliqué ce serait idéal si effectivement on avait, ce serait la solution voilà qui sont ceux qui veulent manger entre midi et deux on vous donne les tickets restaurant on laisse tomber les subventions de fonctionnement ce serait là ce serait le top du top et on aurait une clientèle sûre alors que là, la fréquentation nous elle est, nous on est dans une petite ville Annecy c'est le cas des petites villes il est encore possible, la plupart des services sont avec une pointeuse entre midi et deux ils préfèrent les gens, massivement prendre que 3 quarts d'heure il est encore possible d'aller manger chez soi le midi et de revenir au service c'est encore possible parce que l'on est une petite ville la circulation est assez facile ça embouteille de plus en plus mais on peut encore le faire dans une petite ville de province mais dans les grandes villes les gens euh préfèrent une solution collective parce que ils payent moins

cher tout simplement voilà alors on est concurrencé aussi il y a des phénomènes de coins repas des administrations qui financent au point de vue social des coins repas c'est le cas du ministre des finances et des coins repas aménagés avec microondes frigo euh table chaises et de plus en plus la plus grosse concurrence des RIA c'est la concurrence de ces gens qui ramènent leur petite boîte de nourrir de chez eux et c'est donc très très compliqué je mets ça en filigrane de votre préoccupation de qu'est-ce qu'il faut mieux prendre, tout ça est en train de changer de chambouler en ce moment, on était régis par une circulaire interministérielle de 1995 qui a été dépoussiérée X vous en dira plus à ce sujet elle vient de sortir il y a peu, la nouvelle circulaire et par rapport à cette problématique des titres restaurant les choses ont peut-être bouger.

X : Est-ce que vous pensez que les RIA vu que l'on est maintenant sur une clientèle qui devient de moins en moins captive la concession est plus favorable et va le devenir de plus en plus ?

I : A terme oui, on pourrait faire plus à mon avis ça serait parce que à mon avis ces grandes entreprises-là ont affaire à une grande opacité nous on ne sait pas comment sont construits les prix on ne sait pas comment à quel prix ils achètent à la centrale d'achat on ne sait pas quel marge ils font régulièrement tous les opérateurs que j'ai pu connaître moi comme Sodexo ou Elior euh m'ont toujours dit on perd de l'argent sur votre restaurant il n'y a pas assez de clients moi je perds de l'argent c'est pas assez intéressant moi je pense plutôt qu'ils n'en gagnaient pas assez mais c'est vrai que on a affaire à une clientèle de plus en plus les gens zappent sur la nourriture on voit de plus en plus les gens manger devant leur ordinateurs on voit des gens par exemple nous on envoie des, à chaque administration par mail les menus du jour mais le jour où il y a paella et le jour où il y a choucroute la fréquentation augmente d'un coup c'est-à-dire que les gens c'est à la carte les c'est un jour je vais manger chez moi je vais prendre ma voiture et manger chez moi, un jour je vais manger dans le coin repas un jour je vais aller au RIA un jour je vais aller manger les sandwichs en allant aux nouvelles en allant acheter un sandwich c'est très euh difficile de prévoir alors embaucher des salariés face à ça c'est quand même difficile .

X : Si je traduis votre pensée, le fait que la fréquentation soit très variable ça joue aussi sur les coûts et on ne peut pas prévoir une certaine fréquentation donc autogérer ce serait avoir des charges fixes comme le personnel ou autre payer du personnel et par contre ne pas avoir forcément le répondant qui va avec en terme de fréquentation et donc perdre de l'argent économiquement ça vaut plus le coup de faire appel à une société de restauration collective qui vont eux demander que vous délivriez un chèque en fin de mois avec des prix négociés et donc même si la fréquentation baisse on y perd pas de l'argent c'est la société de restauration qui en perd.

I : Voilà c'est exactement toute la problématique oui je pense qu'en terme de qualité si on a un bon chef je pense la condition quand même j'ai découvert ce milieu et j'aime beaucoup l'univers des cuisiniers c'est déterminant on s'est aperçu que quand même malgré l'enjeu économique de dire tout cela si on a un bon chef on a la fréquentation si c'est bon si c'est bien c'est ça qui est vertueux si on arrive à avoir un bon chef qui attire la clientèle il y avait des clients qui venait pour le plaisir de manger des bon plats des belles présentations on a eu le cas quand on a eu des bons chefs quand il y a c'est assez difficile c'est assez compliqué parce que quand la fréquentation baisse le public ils disent ouais mais c'est pas bon c'est Sodexo c'est de la cantine les gens disent et nous on disait non c'est pas une cantine c'est un restaurant nous ce que l'on veut c'est produire un produit de qualité comme un restaurant vous venez au restaurant vous venez pas dans une cantine vous venez dans un restaurant et ça on est arrivé à des moments on avait des bons chefs qui savaient bah c'est un métier c'est un savoir-faire avec de bon produits il savaient faire de bons repas moi je me régalaïs j'en parlais avec mon épouse quand je rentrais le soir ah bah oui j'ai mangé ça et je prenais la recette et on en discutais on a pas toujours eu ça le prestataire souvent c'est la grosse batterie c'est souvent les poissons au niveau des, c'est pas toujours facile mais je pense que quand on y arrive si on était en gestion directe si on a la chance d'avoir un bon chef qui a une bonne équipe qui reste sur la durée on a eu comme ça des contacts des RIA extérieurs sur toute la France et ils disaient que c'est fantastique ils s'éclatent ils ont une grande liberté au niveau de la fixation des prix par rapport c'est sûr moi j'aurais bien aimé connaître cette situation mais moi elle aurait ma préférence personnelle voilà.

X : Les freins à l'autogestion c'est au niveau de la fréquentation parce que l'on ne serait pas sur des charges si elles sont proches de la réalité.

I : Dans l'administration les problèmes c'est qu'il n'y a pas une administration fonction publique qui suive ça de près on est un peu trop livré à nous-mêmes face à des administrations qui ont des politiques sociales complètement différentes et il y a des administrations qui mettent de l'argent dans la nourriture il y en a d'autres qui préfèrent le mettre dans l'arbre de Noël dans le voyage des retraités c'est des choix hein c'est des choix politiques alors le Ministère de l'intérieur il doit mettre beaucoup d'argent pour faire un super cadeau avec l'arbre de Noël mais donne aucun argent pour fréquenter subventionner les RIA donc les choix qui sont faits et à mon avis la solution ça serait que l'État prenne ça vraiment en charge mais l'État a fixé des objectifs ambitieux en terme de bio, 20% de bio à l'horizon 2015 je crois on en est à 7 % je crois euh déjà l'État a des ambitions mais ne donne pas les moyens de les réaliser.

X : Au niveau des financiarisations dans le public si l'on devait diviser le secteur en 3 grands piliers le scolaire le médicosocial et l'entreprise donc les administrations vous pensez que l'État au niveau des subventions elle sont plus fortes mieux agencées sur les secteurs médicosocial et scolaire que dans l'administration ou du moins moins variables d'un établissement à un autre ?

I : Bah la grande liberté la grande difficulté c'est que dans le scolaire et dans les hôpitaux c'est une clientèle captive alors que nous c'est pas le cas on a une clientèle nous bah les gens ils font comme ils veulent c'est un peu le problème moi j'aimerais qu'il y ait un système où les gens vont régulièrement que l'on puisse compter quoi on laisse le choix aux gens et on est une société de consommation les gens ils font comme ils ont envie par exemple quand il fait pas beau les gens, quand il pleut ou il neige ils viennent plus au RIA prendre un plat chaud etcetera que et on est victime de ça je pense mais je pense que l'État il y a une réelle volonté dans les textes dans les intentions d'essayer de proposer une restauration de qualité mais le problème moi je parle en tant qu'expérience à Annecy je parle pas pour d'autres villes de grandes villes mais je sais par exemple nous on a des gens qui préfèrent aller à Mc Do ça peut paraître bizarre mais parce que c'est plus parce que c'est pas la cantine parce que il y a beaucoup de gens qui nous disent j'ai pas envie de retrouver mes collègues les gamins on ne leur laisse pas le choix ou les gens qui sont malades dans les hôpitaux ils mangent ce qu'on leur donne quoi et c'est beaucoup plus facile pour l'État, l'État retrouve beaucoup plus, l'État injecte de l'argent donne des subvention de fonctionnement mais à terme il peut des fois se poser la question à Annecy par exemple si ce n'est pas de l'argent perdu si 200 clients par jours sur un bassin où il y a beaucoup de fonctionnaires ça ne fait quand même pas beaucoup quoi est-ce, que c'est un échec je sais pas moi je ne suis pas décideur mais moi je trouve que sur le plan économique on serait dans le privé le restaurant aurait été fermé depuis longtemps un restaurant qui a été construit et financé pour abriter 500 repas jours qui n'en fait que 200 je serais décideur je serais préfet je me pose des questions quand même ça va que l'on est dans l'administration que c'est de l'argent public quoi une boîte je pense aurait fermé le restaurant depuis longtemps.

X : Et au niveau des choix parce que là vous parlé de décideurs le fait d'autogérer ou concéder au niveau de l'association des membres qui le constitue ils ont tous autant de pouvoir dans la décision ?

I : Bah la décision moi en ce qui me concerne elle a été prise en amont avant que l'association existe donc ça a été décidé avant.

X : Oui et même au niveau des autres choix ?

I : Le conseil d'administration voudrait décider, on en a marre on voudrait passer en gestion directe embaucher une équipe il faudrait que l'on fasse des propositions à la préfecture c'est même pas au niveau de la Haute Savoie que ce serait décidé mais au niveau de la centrale pour moi.

X : oui.

I : Et pour arriver à cela il faudrait monter un dossier je crois pas.

X : Et après ce ne serait même pas vous qui auriez le choix ?

I : Non l'association n'a pas les moyens de faire ce choix.

X : Le financement en découle. Je vais maintenant vous présenter quelques chiffres avec les différents taux de concession et autogestion qu'il peut y avoir pour chaque secteur de la restauration collective et on peut constater que la concession est bien plus favorable dans le milieu de l'administratif que dans les autres secteurs et après on voit par rapport au différents statuts dans les établissements privés ils sont déjà fortement passés à la concession alors que dans le public ils sont encore assez réticents avec 25% de concession.

I : Le scolaire et le médicosocial doivent représenter une marge importante dans le public je pense.

X : Oui donc vous pensez qu'il y a un lien que les établissements publics sont encore très réticents, assez attachés à certaines valeurs un peu sociales peut-être défendre le fonctionariat des choses comme ça et c'est pour ça qu'ils font peu appel à la concession.

I : C'est pas facile ils vont, d'après ce que j'ai compris ils ont un statut, ils ne sont pas fonctionnaires au sens propre les gens qui travaillent dans des restaurants administratifs mais il ont un statut d'agent public ils ont un contrat de service public quoi donc les règles de fonctionnement du code du travail pour le secteur privé ne s'appliquent pas des règles de fonctionnement public, je sais que c'est pas facile pour moi qui ai discuté avec des associations qui sont en gestion directe comme Lyon bah ils nous ont dit que c'est assez compliqué pour

arriver à s'imposer à l'équipe quoi bah l'association a du mal, le chef fait ce qu'il veut quoi c'est pas comme nous où ils sont sous nos ordres.

X : Oui parce qu'ils sont sous contrat.

I : Oui c'est vrai c'est pas simple là, les chiffres sont intéressants moi je pense que c'est le poids du scolaire et médicosocial dans les 71% qui pèsent c'est sûr. Enfin tous les RIA qui se créés ils ne se posent même plus la question, la question ne se pose plus on va automatiquement vers la concession automatiquement maintenant tous ceux qui se sont créés dernièrement ça n'a même pas été envisagé de faire en gestion direct, sinon ce serait obliger les gens qui sont pas en ville et qui n'ont pas d'autre solutions ils sont obligés d'aller au restaurant enfin voilà, il faudrait qu'il y ait un système moi je sais pas je sais pas quel serait le système.

X : Parce que après au niveau des deux statuts que les établissements peuvent avoir donc public et privé pour votre cas donc c'est les établissements publics est-ce que vous pensez aussi que peut-être ces taux varient aussi selon le statut comme là on peut le voir et sûrement par rapport à plus de contrainte de la part de l'un ou de l'autre des droits qui sont quand même différents parce que le droit privé et le droit public on est déjà sur quelque chose de différent.

I : Tout à fait je crois que c'est ça vous savez.

X : Après au niveau du code des marchés publics.

I : Oui voilà il y a des règles des contraintes administratives très lourdes très pesantes euh que n'ont pas les entreprises les entreprises ont beaucoup moins de contraintes que nous, nous c'est pas facile ils ont trouvé ce biais que je trouve intéressant original qui est bien on a une loi extraordinaire la loi de 1901 qui est très souple qui permet aux usagers d'être représentés qui permet d'alléger les appels d'offres etcetera on est pas soumis aux règles de marché complètement selon la situation on sort un peu du cadre administratif si l'on devait on essaye de les appliquer les règles en tant que loi de l'association 1901 on sort du carcan public. Quand une administration fait un appel d'offre elle est obligée de suivre une procédure très très lourde beaucoup plus juridique nous on a une version simplifiée de l'appel d'offre parce qu'on est une association c'est un peu pour-ça d'ailleurs que l'on a pris le système d'association et un restaurant peut s'en affranchir.

X : Ce qui n'est pas le cas pour le secteur médicosocial et scolaire.

I : C'est l'établissement qui va faire l'appel d'offre et là c'est très lourd et c'est des enjeux, c'est très très convoité par des entreprises comme Sodexo parce que c'est une clientèle captive on ne leur laisse pas le choix aux lycéens et collégiens ils vont tous manger à la cantine.

X : et dans le secteur administratif, les administrations qui ne sont pas en RIA par exemple est-ce qu'il y a des situations où ils ne sont pas en association ?

I : Ah oui oui il y a des restaurants notamment les administrations riches comme l'administration des finances il y a des restaurants que l'on appelle restaurants DGI ce sont des restaurants spécifiques impôts, un bon exemple à Clermont Ferrand il y a l'école nationale des impôts à Clermont Ferrand il y a un RIA et un restaurant impôts qui ne dépend pas de la préfecture mais qui dépend du Ministère des finances.

X : Et donc pour les contrats ils ne sont pas sur des lois ?

I : Alors il y a les deux cas de figure à Clermont Ferrand je crois ils sont en gestion directe alors là ils échappent, ça va être un peu compliqué ce n'est pas de l'interministériel là c'est carrément ministériel c'est le Ministère des finances qui a fait le choix spécifique mais parce que là encore une fois ils sont implantés dans l'école ils ont une clientèle captive là c'est un bon exemple où l'on peut faire de la gestion directe pour le coup il y a quelques restaurants encore comme ça comme celui des impôts qui subsiste on a un restaurant comme ça à Thonon on a un restaurant des impôts un restaurant d'administration où les gens des impôts, du Trésor, vont manger on a un restaurant comme ça à Sallanches on a quelques petits restaurants impôt par rapport aux autres administrations je connais pas les autres administrations il y a des administrations qui ont leur propre système de restauration hein ça existe aussi alors il n'y a pas que les RIA de la fonction publique il y a aussi certains restaurants d'administration en fonction c'est beaucoup en fonction de la situation juridique et la concentration de fonctionnaires on voit ça dans les ministères les ministères ont souvent quand on va à Paris les administrations ont des restaurants implantés au plus près des conseil généraux notamment.

X : Très bien donc pour ce qui est du choix d'autogérer ou concéder on peut se rendre compte que la décision est variable selon le contexte, la situation dans laquelle évolue l'établissement

I : Exactement bah un peu comme le privé je pense on se rapproche plus dans le secteur que vous avez appelé entreprise donc aussi les administrations bah des contraintes des administrations des entreprises qui ont des fois, il y a des grosses entreprises il y a Caterpillar à

Grenoble ils vont avoir un restaurant d'entreprise Caterpillar mais les petites PME il y a des petites entreprises qui vont se mettre se regrouper dans des restaurants d'entreprise où il vont, c'est le même système que pour les administrations qui vont signer au prorata du nombre de salariés, les salariés ont le droit d'aller où il veulent ils vont aller là où ils vont payer un peu moins cher l'administration va donner une subvention sociale à ce restaurant et les salariés peuvent y aller ou pas.

X : Et pour tout ce qui est, du moment où c'est un regroupement inter administratif ou inter entreprise que ce soit public ou privé on se rend compte qu'au niveau de la gestion vu qu'on est pas sur une seule entité d'établissement mais sur un rassemblement d'établissements au niveau de la gestion c'est bien plus simple de faire de la concession comme ça la fonction restauration elle n'est pas en charge d'une structure en particulier mais de

I : Oui j'ai discuté avec les gens qui géraient des restaurants comme ça, inter administratif ils m'ont expliqué qu'ils ont les mêmes soucis que ceux que l'on a, ils ont une fréquentation qui n'est pas à la hauteur et il y a des boites où les gens ne vont plus manger les gens ont changé leurs habitudes mangent devant leur ordinateur les gens amènent une pomme amènent parce qu'ils trouvent que c'est trop cher et ils ont la problématique de l'équipe de gestion quand ils sont en direct ils ont la problématique de gérer une équipe ils ne savent pas quoi en faire.

X : Et même ça coute de l'argent à l'association.

I : Oui beaucoup d'argent donc ils préfèrent externaliser ça ça fait partie des choses, externaliser on fait appel à un professionnel donc ça fait le bonheur de Sodexo et tout.

X : Parce que qui dit association.

I : A vrais dire on ne sait pas faire.

X : Oui parce que après, faire de l'autogestion pour euh dans le cadre d'une association si on est en autogestion c'est l'association qui prend tout à sa charge les dépenses personnel, charges financières et dit refacturer.

I : ça c'est possible à mon avis que dans des situations particulières où on a une clientèle captive.

X : où il y a quand même aussi une certaine population faut pas que ce soit sur de trop petites structures.

I : C'est possible à Paris pour les grands centres près des directions générales des administrations.

X : Où ils peuvent assurer une certaine gestion des charges.

I : A Bercy il y a un restaurant, ils sont en gestion directe les salariés ils sont salariée du public c'est possible parce que ils sont sûrs d'avoir une clientèle en province on a les mêmes contraintes à mon avis que les entreprises, c'est trop dispersé c'est trop compliqué quoi voilà.

X : Très bien alors on va maintenant évoquer très rapidement la vision que vous avez de la restauration collective de manière générale alors par rapport à leur caractéristiques votre vision à vous en tant qu'usager et consommateur ?

I : Bah moi je trouve, moi je suis assez bah comment dire pas moi j'aime bien les relations sociales et je pense que la restauration le fait de manger ensemble contrairement à beaucoup de collègues je trouve que c'est pas mal ça participe un peu comme le café le matin ça participe à la relation sociale on est de plus en plus dans des administrations avec beaucoup d'informatique, qui présente beaucoup d'informatique les relations sociales ont tendance à s'étioler et je pense que le faite de lâcher l'ordinateur de temps en temps et de se retrouver autour d'un café et se retrouver autour d'un repas comme en restauration collective je trouve que c'est un plus pour l'entreprise et un plus pour l'administration je trouve que les gens qui ont l'habitude de travailler ensemble, des petits groupes d'amis etcetera ça se retrouve dans la productivité moi j'étais manager dans l'administration je vois que les gens, les groupes de collègues qui mangeaient ensemble ont une joie de vivre, de travailler ensemble, je pense que manger ensemble c'est important autour d'une table plutôt que de manger une pomme et un sandwich devant son ordinateur je trouve que c'est très important pour moi c'est créer du lien social en plus moi la chance que j'ai eu c'est de voir des fonctionnaires d'administrations différentes manger ensemble euh ça permet de décroisonner les administrations ça permet de rencontrer des collègues d'administrations de parler de problématiques que l'on a pas chez soi euh et de mélanger les fonctionnaires de mélanger les hiérarchies parce que à table se retrouvent par exemple au restaurant inter administratif d'Annecy régulièrement pour le conseil des impôts régulièrement le président des impôts vient manger à la cantine même si les cadres ont tendance à se mettre ensemble je trouve que quand même quelque part le fait de le voir manger ça humanise un petit peu les relations sociales et moi je pense que c'est très important c'est une démarche que les

administrations ne doivent pas lâcher je pense que c'est important faut pas, moi entre les titres restaurant et un restaurant inter administratif il n'y a pas photo pour moi il n'y a pas photo.

X : Oui, après si on affinait un peu plus les caractéristiques avec les différents secteurs que j'ai pu vous présenter est-ce que vous pouvez me faire ressortir les différents points forts et points faibles que vous pouvez apercevoir sur la restauration scolaire, médicosociale déjà dans un premier temps ?

I : Sur ces secteurs scolaires là bah je trouve que c'est les reproches que l'on a fait à Sodexo les commandeurs de Sodexo avait dit qu'il voulaient une étiquette euh pour tous les produits Sodexo le revers de la médaille c'est que c'est la malbouffe quoi c'est le problème quand on parle de mal bouffe quand on est passé ils avaient emporté en fait, ils avaient passé un appel d'offre on avait choisi une entreprise qui s'appelait, du sud de la France dont je me rappelle plus le nom, et qui avait été racheté par Sodexo et du coup on s'était retrouvés en partenariat avec Sodexo quand on a annoncé aux gens qui fréquentent le RIA que on avait pris Sodexo que c'était Sodexo notre partenaire c'était un cri d'horreur pourquoi bah parce que Sodexo ils ont une mauvaise réputation au sein notamment du secteur médical et du secteur scolaire et c'est-à-dire du pas cher, du poisson plastique surgelé euh de la grosse batterie alors que l'on a rencontré Sodexo si les commanditaires demandent de la qualité si en l'occurrence ils payent plus cher voilà c'est un peu ça le problème c'est que l'image qu'on peut avoir de ces gens-là, c'est un peu la malbouffe c'est un peu l'aspect cantine voilà ce que je dirais moi c'est un petit peu ça et quand on va voir des malades à l'hôpital et qu'on leur demande comment ça se passe en général ils disent jamais que c'est bon et je comprends pas pourquoi ils ne font pas ça bon et j'ai jamais vu moi dans un hôpital un malade me dire je me régale c'est aberrant bon après peut-être parce qu'ils sont malades aussi mais je pense que l'on pourrait faire mieux largement faire mieux.

X : Donc sur l'aspect qualitatif, gustatif de la prestation vous pensez que l'autogestion peut être d'un meilleur rapport qualité prix.

I : Moi j'ai été c'est une expérience personnelle mais ça parle bien je suis le tuteur d'une personne âgée, une tante donc une cousine dont j'étais le tuteur dans une maison de retraite en Ardèche il était en gestion directe avec une équipe de cuisiniers et c'était un bonheur de voir manger ces personnes âgées ces vieilles personnes qui mangeaient vraiment bon ils mangeaient du bon il y avait de la qualité ils voyaient les gens qui avaient fait la cuisine ils voyaient le cuisinier etcetera et par rapport à la santé par rapport à la maladie, je trouve que c'est extraordinaire je trouve que ça participe à la guérison de la santé générale des personnes quoi et je suis pas sûr que l'on

aurait eu une gestion de Sodexo etcetera je suis pas sûr que l'on serait arrivés à cette qualité il y aurait eu peut-être des plats livrés qui arrivent dans les maisons de retraite je pense pas que l'on aurait eu la même qualité je pense pas, je crois pas .

X : Au niveau des offres des sociétés de restauration collectives est-ce que vous avez eu souvent des, de la prospection d'autres sociétés de restauration ?

I : Alors ce qui m'a frappé c'est que l'on doit représenter un marché intéressant pour les, en tant que président de l'association entre deux appels d'offre régulièrement je suis, on me téléphone les concurrents qui ont perdu l'appel d'offre Eurest, casino, Sodexo régulièrement les représentants passait me voir me téléphonaient appelaient madame X faisaient l'assaut quand est-ce qu'il y aura le prochain appel d'offre ? Je vous rappelle que nous sommes là, envoyez-nous des prospectus il y a vraiment une ils sont très forts je trouve en termes de marketing, de suivi du client ils sont très très forts et quand on est en période d'appel d'offre ils redoublent, que je fais visiter des restaurants et que j'amène des prospectus.

X : Est-ce que tout ce travail qu'ils font en amont, est ce que vous pensez que ça influe sur votre décision ?

I : Ah un petit peu comme je vois Elixor et pour tout dire là on fait l'appel d'offre et ils espèrent de tout cœur que ce soit Elixor parce que on a développé avec eux ils ont été partenaires ils ont investi dans le restaurant ils ont aidé, c'est devenu des partenaires on aimerait bien que ça ne change pas quoi hein alors on fait on va faire les choses dans les règles mais au moment du choix alors on a une grille de madame X pourra vous la donner on a une grille on met 20% pour la qualité de l'équipe le facteur humain on met 20% pour la qualité plus 30% pour la qualité produit, 20% pour l'équipe et on met 50% pour le prix on définit une règle qu'est-ce qu'on veut donc on essaye de définir bon il y a les prix qui représentent 50% et le reste qu'est-ce qu'on met comme pourcentage quoi et les entreprises doivent essayer de s'inscrire là dedans quoi la présentation la qualité des aliments tout ça on essaye de jouer et on sent que là ils font des efforts considérables pour essayer et ils nous connaissent bien maintenant.

X : Quels sont les arguments qu'ils emploient le plus souvent pour appuyer leurs propos leurs propositions ?

I : Bah ils ont toujours des suggestions ils sont très forts il faut le reconnaître hein pour améliorer ils font participer le personnel pour des stages de présentation des produits bon les salariés qui sont

embauchés c'est pas des cuisiniers, ils font pas partie de l'administration, ils font la vaisselle et ils les font passer des fois face-à-face avec les clients on leur donne des stages pour que bah le produit qu'ils présentent dans la coupe bah qu'il soit bien joli qu'il soit un peu inspiré par la nouvelle cuisine un peu la déco du restaurant le chef un petit mot on leur donne des stages de communication avec la clientèle on ne sert pas à l'assiette et se lache on essaye de de présenter bien le plat etcetera et c'est fou comme c'est important et que tout de suite avec le bouche à oreille nous c'est comme le cinéma on demande moi je mange au RIA je demandais aux gens alors ah le chef il est sympa il a dit bonjour on sent qu'ils ont une capacité à former le personnel et à essayer d'améliorer les choses ça c'est vrai il ne faut pas non plus être...

X : Si on concluait par rapport à ça vous pensez que niveau qualitatif que peut-être l'autogestion est plus favorable ?

I : Pour maîtriser je ne sais pas si on aurait ce savoir-faire je sais pas si l'on pourrait disposer de stage de formation.

X : Alors vous ne pensez pas que la concession soit plus avantageuse à ce niveau-là ?

I : On a eu des problèmes avec des gérants qui nous on envoyés balader carrément il faut le dire ils nous ont envoyés promener moi j'ai pas les moyens etcetera nous on demandait l'arbitrage directement du chef de secteur hein qui venait et recadrerait le gars le chef de secteur nous donnait toujours raison ils sont très forts ils arrivaient pas à obtenir ce que l'on voulait mais ils nous aidaient beaucoup on pouvait s'appuyer ça voilà c'était GM la boîte dont je parlais GM restauration du sud de la France qui a été rachetée par Sodexo.

9. Annexe F : Guide d'entretien seconde année

Interviewé :

Poste :

Où

Le

Situation :

Objectif de l'entretien : Comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou concède son service restauration. Recueillir les informations sur la nature des enjeux (économique, morale et cadre réglementaire) ainsi que l'environnement dans lequel l'établissement évolue.

Thématiques	Questions	Points à renseigner/Relances
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Sexe. - Année de naissance, Age. - Niveau d'éducation, diplôme. - Occupations professionnelles ou autres. - Parcours professionnel, carrière (poste occupé)
L'établissement en question	Pouvez vous présenter l'établissement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Dénomination. - Date de création, Age. - Responsable. - Les différentes activités. - Les différents clients (typologie). - Statut, mode de gestion. - Les chiffres (Nb couvert, personnel, organisation)

Les enjeux économiques	Que pouvez vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et en concession ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les coûts matières sont plus bas en autogestion ou concession ? - Les charges en personnel sont plus faibles en autogestion ou concession ? - Les frais généraux sont plus facilement absorbables en autogestion ou concession ?
	Est ce que vous pensez que concéder la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport qualité /prix. - Fréquentation variable. - Investissement et maintenance des locaux / matériels.

Les enjeux d'ordre moral	Que pouvez vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou concéder la restauration collective ?	<ul style="list-style-type: none"> - La création d'emploi. - L'approvisionnement chez les producteurs locaux. - Comment sont perçue les SRC ?
	Mettez vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	<ul style="list-style-type: none"> - L'autogestion synonyme de produits qualitatifs. - La concession favorise l'innovation et l'implantation de nouveaux concepts. - La compétence (professionnalisme) des SRC.
	Comment percevez vous la fonction restauration dans votre restaurant ? A t'elle de l'importance ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle de leurs restaurants - La concession simplifie la gestion des établissements. (facility management) ? - La confiance en vers les SRC.

Les enjeux réglementaires	Etes vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les démarches administratives sont plus contraignantes pour concéder que autogérer ? - Avez vous eu le choix entre l'autogestion et la concession ?
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	<ul style="list-style-type: none"> - Est ce que la concession décharge les établissements de leurs responsabilités ? - La concession est gage de sécurité alimentaire ? - Les contraintes sanitaires sont difficiles à maîtriser pour les établissements eux mêmes ?
	Etes vous soumis à un règlement intérieur ? si oui, est 'il contraignant ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les comités d'entreprise influent sur le choix d'autogérer ou concéder ? - Les conventions collectives affectent le choix d'autogérer ou concéder ? - Est ce que les représentants du personnel favorisent l'autogestion ?

<i>L'environnement comme déterminant</i>	Est ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	<ul style="list-style-type: none"> - La nature des enjeux à autogérer ou concéder ne sont pas les mêmes selon le statut juridique des établissements. - Les contraintes juridiques sont plus lourdes dans le public ? - La gestion du personnel est moins contraignante dans le privé ? - Les attentes ne sont pas les mêmes entre le public et le privé ? - Les budgets varient en fonction du statut juridique des établissements ? - Les établissements publics sont soumis à des choix politiques ?
	Est ce que la structure de votre établissement a affecté votre choix de mode de gestion ?	<ul style="list-style-type: none"> - La concession est plus présente que l'autogestion dans les petites structures (-300 couverts) ? - Le budget de l'établissement. - La politique de l'établissement.
	La situation géographique a eu un impact sur le choix de votre mode de gestion ? Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - La fréquentation (variable). - Le milieu urbain est plus favorable à la concession ?

Glossaire

AFNOR : Association Française de normalisation.
AL : Action Logique.
ANL : Action Non Logique.
CA : Chiffre d’Affaire.
CHU : Centre Hospitalier Universitaire.
CLAN : Comité de Liaison en Alimentation et Nutrition.
CNOUS : Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires.
CROUS : Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires.
CSP : Code de la Santé Publique.
DSP : Délégation des Services Publics.
EHPAD : Etablissement Hospitalier pour Personnes Agées Dépendantes.
EP : Etablissement Public.
EPA : Etablissement Public Administratif.
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commerciale.
EPLÉ : Etablissement Public Local d’Enseignement.
ESPIC : Etablissement de Santé Privé d’intérêt Collectif.
GEMRCN : Groupe d’Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition.
HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point
HT : Hors Taxe.
IAA : Industrie Agro-Alimentaire.
PAI : Plan Alimentaire Individualisé.
RHD : Restauration Hors Domicile.
RHF : Restauration Hors Foyer.
RIA : Restaurant Inter Administratif.
RIE : Restaurant Inter Entreprise.
SRC : Société de Restauration Collective.
UCP : Unité centrale de Production.
UPC : Unité de Production centralisée.
UPRM : Union des Professionnels de la Restauration Municipale.

Bibliographie

ANNE BUTTARD et MARYSE GADREAU, 2008. D'une Rationalité Instrumentale à une Rationalité Interprétative de l'agent. In : 2008. pp. 31.

BEJEAN, Sophie, MIDY, Fabienne, PEYRON, Christine, CNRS. LABORATOIRE D'ANALYSE ET DE TECHNIQUES ÉCONOMIQUES, Dijon et UNIVERSITÉ DE DIJON. LABORATOIRE D'ANALYSE ET DE TECHNIQUES ÉCONOMIQUES, Dijon, 1999. La rationalité simonienne : interprétations et enjeux épistémologiques. . 1999. pp. 27.

BERNOUX, Philippe, BION, Jean-Yves, COHEN, Jean-Claude, MEUNIER-CHABERT, Martine et CENTRE D'ÉTUDES SUR LES RÉSEAUX, les transports, 2001. L'analyse des systèmes d'acteurs : Cahier n°1: Diagnostics de territoire et systèmes d'acteurs. In : [en ligne]. avril 2001. pp.104. [Consulté le 12 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://lara.inist.fr/handle/2332/1084>

BERNOUX, Philippe, 2009. *La sociologie des organisations*. Editions du seuil. Points, 180. ISBN 978-2-7578-1223-5.

BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, 2011. *Dictionnaire critique de la sociologie*. Quadrige. Dicos Poche.

BOUDON, Raymond, 2007. *Essais sur la théorie générale de la rationalité: action sociale et sens commun*. Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-056483-6.

BOUDON, Raymond, 2009. *La logique du social: introduction à l'analyse sociologique*. Hachette. ISBN 978-2-01-270531-9.

BOUDON, Raymond, 2013. Les actions « logiques » et « non-logiques » selon Pareto. *Revue européenne des sciences sociales*. 30 décembre 2013. Vol. 51-2, n° 2, pp. 19-46.

BRUNO, Alain et GUINCHARD, Jean Jacques, 2012. *Les grands sociologues*. Ellipses. ISBN 978-2-7298-7310-3.

CHAMPAGNE, Patrick, 2002. *La sociologie*. Milan. ISBN 978-2-7459-0986-2.

COLLIOT-THÉLÈNE, 2006. *La sociologie de Max Weber*. La Découverte. ISBN 978-2-7071-4731-8.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, 1977. *L'acteur et le système*. Editions du seuil. Points, 248. ISBN 2-02-018220-3.

DROUARD, Alain, 2004. *Histoire des cuisiniers en France: XIXe-XXe siècle*. CNRS Editions. ISBN 978-2-271-06266-6.

ESCOFFIER, Auguste, 1902. *Le guide culinaire*. au bureau de « l'Art culinaire ».

FAFIH et OPCA, 2010. Quel avenir pour les métiers de la restauration collectives ? . 2010. pp. 144.
GEORGEL, Jacques et THOREL, Anne-Marie, 1995. *L'enseignement privé en France: du VIIIe au XXe siècle*. Dalloz.

KAUFMANN, Jean-Claude, 2011. *L'entretien compréhensif*. Armand Colin. ISBN 978-2-200-27114-5.

MASSON, Yannick, 2015. *Cours de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective*. 2016 2015.

MÉRIOT, Sylvie-Anne, 2002. *Le cuisinier nostalgique: entre restaurant et cantine*. CNRS. ISBN 978-2-271-05967-3.

OULAHBIB, Lucien-Samir, 2011. Le rôle des rationalités cognitives, instrumentales et axiologiques dans la morphologie de l'action humaine et de son évaluation. . Février 2011. pp. 21.

PARETO, Vilfredo, 1965. *Traité de sociologie générale*. Zeller.

PATRICK KAPP, 2015. *La Sociologie*. Retenir l'essentiel. Repères pratiques. ISBN 978-2-09-163849-2.

POULAIN, Jean-Pierre, 2002. *Sociologies de l'alimentation: les mangeurs et l'espace social alimentaire*. Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-055172-0.

SIMON, Herbert A., 1996. *The Sciences of the Artificial*. MIT Press. ISBN 978-0-262-26449-5.

STEPHEN KALBERG, 2010. *Les valeurs, les idées et les intérêts Introduction à la sociologie de Max Weber*. La découverte/M.A.U.S.S. ISBN 978-2-7071-5724-9.

WEBER, Max, 1995. *Economie et société*. Pocket. ISBN 978-2-266-06987-8.

ZANCANARO, FRÉDÉRIC, 2014. *Cours de licence pro RCI « Histoire de la gastronomie »*. 2015 2014.

Sitographie

www.afnor.org

www.compass-group.fr

www.elior.com

www.giraconseil.com

www.girafoodservice.com

www.grandes-cuisines.com

www.insee.fr

www.legifrance.gouv.fr

www.lhotellerie-restauration.fr

www.minefi.gouv.fr

www.neorestauration.com

www.restauco.fr

www.sodexo.com

www.themavision.fr

www.xerfi.com

Table des figures

<i>Figure 1 : Les chiffres clés de la restauration collective.</i>	<i>13</i>
<i>Figure 2 : L'évolution de la population urbaine à rurale.</i>	<i>15</i>
<i>Figure 3 : Le marché de la restauration collective.</i>	<i>17</i>
<i>Figure 4 : Nature des statuts selon le secteur d'activité.</i>	<i>22</i>
<i>Figure 5 : Les affiliations aux institutions publiques.</i>	<i>24</i>
<i>Figure 6 : Répartition des modes de gestion selon le secteur.</i>	<i>27</i>
<i>Figure 7 : Répartition des modes de gestion selon le statut.</i>	<i>27</i>
<i>Figure 8 : Le marché de la restauration collective concédée par chiffres d'affaires.</i>	<i>33</i>
<i>Figure 9 : Structure formelle et informelle dans l'organisation.</i>	<i>53</i>
<i>Figure 10 : Schéma des zones d'incertitudes.</i>	<i>55</i>
<i>Figure 11 : Tableau croisé de recherche.</i>	<i>78</i>

Table des matières

<i>Introduction générale</i> :	9
Partie I. Le secteur de la restauration collective aujourd'hui	11
Introduction première partie :	12
1. La présentation du secteur de la restauration collective	13
1.1. Qu'est ce que la restauration collective ?	13
1.2. L'historique de la restauration collective.	14
2. Les typicités du secteur de la restauration collective.	17
2.1. Les différents secteurs de la restauration collective.	17
2.2. Les différents statuts juridiques des établissements de la restauration collective.	22
3. Les modes de gestion de la restauration collective	26
3.1. La restauration autogérée	27
3.2. La restauration concédée	30
4. Le marché français de la restauration collective.	34
4.1. Les attentes du client (décisionnaire) en restauration collective	34
4.2. Les offres proposées par les SRC.	35
4.3. L'évolution du secteur de la restauration collective en France.	36
Conclusion première partie : Problématisation.	37
Partie II. La construction du choix à autogérer ou à concéder la fonction restauration	38
Introduction deuxième partie :	39
1. Le cadrage théorique	40
1.1. L'individualisme méthodologique	40
1.2. L'approche compréhensive.	41
2. La notion de rationalité	42
2.1. Définitions de la rationalité	42
2.2. Les différents travaux sur la rationalité	44
3. L'analyse stratégique	52
3.1. Système d'action concret	53
3.2. Les zones d'incertitudes	54
3.3. La notion de pouvoir.	55
4. La domination selon Weber.	57

5.	Etudes de cas.....	59
5.1.	Le cas d'une SRC	59
5.2.	Le cas d'une cuisine centrale autogérée.....	61
5.3.	Le cas d'un RIA en concession.....	62
6.	Mes hypothèses de recherche.....	63
6.1.	Hypothèses 1, 2 et 3.....	64
6.2.	Hypothèses 4.....	67
	Conclusion deuxième partie :.....	69
Partie III. La méthodologie de recherche.....		70
	Introduction troisième partie :.....	71
1.	La méthodologie de première année.....	72
1.1.	Justification du sujet.....	72
1.2.	Processus de première année.....	73
2.	La méthodologie de deuxième année.....	74
2.1.	Les axes d'approfondissements.....	75
2.2.	Le champ d'application.....	75
2.3.	La démarche de recherche proposée.....	76
	Conclusion troisième partie :.....	82
Conclusion générale :.....		83
Les annexes.....		85
Table des annexes.....		86
	Annexe A : Cahier des charges pour concession d'un R.I.A.....	87
	Annexe B : Tableau comparatif entre rationalité et rationalité limitée.....	121
	Annexe C : Guide d'entretien.....	122
	Annexe C (suite) : Les chiffres.....	126
	Annexe D : Grille d'analyse des entretiens.....	127
	Annexe E : Entretien exploratoire numéro 1.....	149
	Annexe E : Entretien exploratoire numéro 2.....	166
	Annexe E : Entretien exploratoire numéro 3.....	192
	Annexe F : Guide d'entretien seconde année.....	212
Glossaire.....		216
Bibliographie.....		217
Sitographie.....		219
Table des figures.....		220

RÉSUMÉ

Trois milliards de repas servis chaque année en France dans le secteur de la restauration collective : un chiffre révélateur de la place de ce dernier dans notre société contemporaine. Présentes dans le milieu de l'enseignement, de la santé et du travail les structures d'accueils peuvent être rattachées aux statuts juridiques publics ou privés. Défini par ces multiples visages nous pouvons ainsi parler aujourd'hui de restauration collective au pluriel. Tributaire des attentes de chaque établissement, son offre évolue en permanence pour s'adapter à leur demande et aux contraintes (économiques, sanitaires, législatives ...) qui lui sont liées. En réponse à ce constat les restaurants peuvent autogérer ou concéder leur prestation.

Le choix du mode de gestion en restauration collective soulève de nombreuses questions. Pourquoi autogérer ou concéder la restauration ? Quels avantages peuvent en tirer les établissements ? Quel mode de gestion pour quel établissement ?

De la vision du professionnel à celle de l'approche sociologique compréhensive je me suis demandé quelles pouvaient être les enjeux à autogérer ou concéder la restauration collective.

Mots-clefs : ***Restauration collective - Autogestion - Rationalité***
Analyse stratégique - Concession

SUMMARY

Three billion meals served per year in France in the corporate catering : an indicative figure of the place in contemporary society. Inside the education, the medico-social sector and in the work place, those structures can be linked to legal public or private status. Defined by those various aspects, we can talk today about the corporate catering in plural forms. Because of the specificity of the corporate catering industry and of the expectations from every company, it has to evaluate permanently to be able to adapt its offer to the market demand and to the constraints (economic, sanitary, legislative...). In response to that fact, restaurants can choose between self or outsource managing their service.

These two management styles raise many questions. Why are the restaurants in self-management or outsource ? What are the benefits of these choices ? What are the management styles for which company ?

From the professional's point of view to the sociological comprehensive approach, I was asked what are the issues to self-direct or concession management of the corporate catering.

Keywords : ***Corporate catering - Self-management - Rationality***
Strategic analysis - Outsource