



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

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

Mémoire de deuxième année

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

Présenté par :

Tristan DIEUTEGARD

Année universitaire :
2016 - 2017

Sous la direction de :
Monsieur Cyrille LAPORTE



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

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

Mémoire de deuxième année

**Les formes de rationalité conduisant à autogérer ou
externaliser 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

« Ce n'est pas parce que notre Etat, nos services publics, nos administrations présentent des défauts qu'il faut remettre en question le concept même de service public. »

Qu'est-ce que la richesse ? (1999)
Dominique Méda

« 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.

Une attention toute particulière à PH Partners et ces consultants sans qui ce travail de recherche n'aurait pu être réalisé. À mon responsable de stage Monsieur Mathieu François pour son aide et expertise. Aux directeurs associés Olivier Schram et Alain Roy de m'avoir accueilli dans leur entreprise pour la réalisation de mon stage de fin d'étude.

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 Diana Oliveira et Monsieur Jean-Pierre Poulain pour leurs cours de méthodologie de recherche.

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

Introduction générale	9
Partie I - La restauration collective en France.....	11
Introduction :	12
1. La population française.....	13
1.1 Les chiffres clés et l'évolution démographique.	13
1.2 Le consommateur en restauration collective.....	15
2. Les communes en France.	20
2.1 La répartition des communes sur le territoire français.	20
2.2 Différence entre commune et regroupement de commune.	22
3. Les secteurs d'activité de la restauration collective.....	25
3.1 Les établissements scolaires.....	26
3.2 Les établissements de santé et médico-sociaux.	39
3.3 Les entreprises et Administrations.....	51
4. Les modes de gestion en restauration collective.	60
4.1 La gestion directe.....	61
4.2 L'externalisation.....	63
Conclusion :	68
Partie II - La méthodologie de recherche.	71
Introduction :	72
1. Le terrain d'investigation.	73
1.1 Les enjeux du stage de deuxième année master.	73
1.2 La structure d'accueil.	73
1.3 Les objectifs de la recherche.	74
2. La construction des outils et l'échantillonnage.	75
2.1 L'entretien compréhensif.	76
2.2 Construction de la grille d'entretien.	79
2.3 L'échantillonnage.....	83

3.	Recueil et analyse des résultats.	87
3.1	Grille d'analyse des entretiens.	88
3.2	Présentation descriptive des résultats.	92
Conclusion :		97
Partie III -	Interprétation et préconisation des résultats pour le milieu professionnel.	98
Introduction :		99
1.	Traduction et interprétation des résultats.	100
1.1	L'aspect économique comme élément déterminant.	100
1.2	Les valeurs morales comme levier décisionnel.	104
1.3	Un processus de décision soumis à un cadre réglementaire.	107
1.4	L'environnement : Un élément indissociable à la prise de décision.	110
2.	Préconisations pour le milieu professionnel.	113
3.	Retours théoriques et méthodologiques.	117
3.1	Retour sur le cadre théorique.	117
3.2	L'entretien compréhensif : un outil adapté ?	118
3.3	Les limites de la recherche.	119
Conclusion :		120
Conclusion générale		121
Les annexes		124
Table des annexes		125
Glossaire		245
Bibliographie		247
Sitographie		250
Table des figures		251
Table des matières		252

Introduction générale

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

Issu d'un cursus professionnel en écoles hôtelières ce n'est que tardivement que j'ai découvert le secteur de la restauration collective. Peu valorisée dans l'enseignement de ces écoles, elle révèle pourtant de belles perspectives professionnelles. Souvent assimilée au monde de l'agro-industrie ou à la « cantine » de notre enfance, elle a longtemps souffert de son image. Ce secteur a pourtant bien évolué depuis l'apparition des premières sociétés de restauration collective. En effet avec une tendance à l'externalisation, ces dernières décennies ont permis aux SRC comme Elior, Sodexo et Compass de s'installer en tant que leader sur ce marché. Malgré cette hausse de l'externalisation comme le présentent les chiffres entre 2006 et 2012 où elle s'évaluait à +5,3%¹ des parts du marché, celui-ci semble avoir aujourd'hui atteint son équilibre avec une majorité conservée par l'autogestion. Les évolutions de ce marché portent à réflexion et m'interroge sur les formes de rationalité qui conduisent à autogérer ou à externaliser la restauration collective.

Déjà abordé dans mon mémoire de première année j'ai décidé de poursuivre mon étude sur ce sujet pour lequel de nombreuses pistes de recherches m'étaient apparues en master 1. Désireux de travailler dans le milieu du conseil en restauration collective à la suite de mes études, je serais amené à travailler sur des projets d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il est donc important selon moi d'étudier ce sujet afin d'appréhender au mieux les différents aspects du processus de décision à autogérer ou externaliser la restauration collective. Pour ce faire j'ai choisi de réaliser mon stage de fin d'étude dans le cabinet de conseils stratégiques en restauration : PH Partners. Cherchant à apporter une expertise sur le pilotage stratégique des établissements en orientant et accompagnant la maîtrise d'ouvrage vers son scénario de restauration « optimal », ce stage est en lien direct avec le sujet traité dans ce mémoire.

Représentés par de nombreux réseaux professionnels tels que Restau 'Co pour l'autogestion et le SNRC pour l'externalisation, le choix du mode de gestion n'est que peu traité, avec des avis souvent bien tranchés sur la question. Difficile à appréhender ce choix peut être jugé complexe pour certains établissements qui font alors appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage.

¹ Source : www.girafoodservice.com

Comme présentés lors de mon travail de première année les taux d'autogestion et d'externalisation varient selon le secteur d'activité et le statut juridique des établissements. Ces hétérogénéités m'avaient interpellé et de nombreuses questions m'étaient alors apparues.

Pourquoi autogérer ou externaliser 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 externaliser la restauration collective.

Pour répondre à cette question j'ai décidé d'étoffer mon champ d'étude de première année en intégrant de nouveaux éléments à mon étude. En effet je porterai un regard sur l'évolution démographique de la population française et sur celle des consommateurs en définissant différents profils de mangeurs. Je compléterai mes recherches en abordant les types de communes et intercommunalités qu'on peut retrouver sur le territoire français. Enfin je présenterai de manière précise les établissements présents sur le marché de la restauration collective ainsi que leur organisation avec les différents modes de gestion qui s'offrent à eux. Cette première partie me permettra de rappeler ma problématique de recherche ainsi que les hypothèses qui en découlent.

A la recherche de réponses à ma problématique au travers de la validation ou de l'infirmité de mes hypothèses j'aborderai dans une seconde partie la méthodologie de recherche que j'emploierai pour mon investigation terrain. Pour ce faire je présenterai mes outils de collecte de données ainsi que l'échantillonnage de ma population mère. A la suite de la réalisation de mes entretiens et de leur traitement, j'analyserai le contenu de chacun d'eux pour en retirer les premiers résultats descriptifs.

C'est sur la base de l'analyse descriptive des résultats et des éléments théoriques présentés lors de mon étude exploratoire que je réaliserai le travail de traduction et d'interprétation des résultats. Cette troisième partie me permettra de valider ou d'infirmer mes hypothèses de recherche. Suite à la réponse à ma problématique je présenterai la méthodologie à adopter pour accompagner les maitres d'ouvrages dans le choix à autogérer ou externaliser la restauration collective de leur établissement. Enfin je terminerai ce mémoire par un retour théorique et méthodologique réalisé au cours de mes deux années de master. Cette prise de recul me permettra de porter un regard sur les apports et limites de mon étude.

Partie I - La restauration collective en France.

Introduction :

Ayant pris du recul sur mon travail de recherche réalisé en master 1 j'ai décidé d'étoffer mon terrain d'investigation en prenant en compte de nouvelles variables. En texte introductif de cette première partie il me semble important tout d'abord de définir le thème central qui est la restauration collective, dont voici une définition² :

Appartenant au marché de la RHF (Restauration Hors Foyer) la restauration collective se différencie de la restauration commerciale en offrant une prestation à dimension sociale par son prix pour une clientèle dite captive. Son offre peut être de plus ou moins grande envergure.

Ceci étant dit, à qui est destinée cette restauration ? Quel type de consommateur est concerné ? Où les restaurants sont-ils situés ? À qui appartiennent-ils ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Comment sont-ils gérés ? C'est au travers de ce questionnement que s'articulera cette première partie.

En effet je porterai un regard historique sur l'évolution démographique de la population française et sur celui des consommateurs en définissant des profils de mangeurs. Pour suivre je présenterai les secteurs d'activités de la restauration collective en tenant compte des types d'établissements d'accueils et de leur statut juridique, mais aussi des communes où ils sont implantés. Pour étayer mes propos j'étudierai les différentes organisations de restauration collective possibles en présentant plusieurs modes de gestion. Enfin je mettrai en avant les taux d'externalisation et d'autogestion en fonction des contextes. C'est à la suite de cet état des lieux que je formulerai ma problématique et mes hypothèses de recherche.

² **Source** : Cyrille Laporte Le dictionnaire des cultures alimentaires, restauration collective 2002 p 1155

1. La population française.

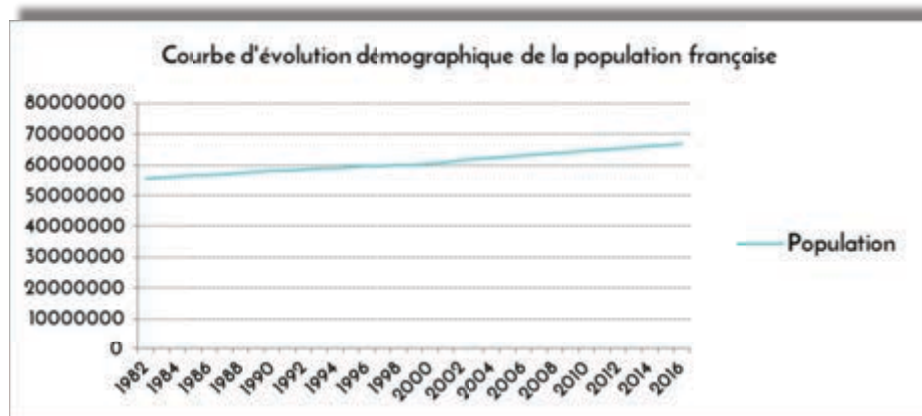
L'objectif de cette sous-partie est de définir qui sont les consommateurs de la restauration collective. Je porterai un regard à l'échelle macro pour présenter la population française et son évolution. Cette analyse m'apportera des explications sur l'évolution et les tendances de la restauration collective d'aujourd'hui.

1.1 Les chiffres clés et l'évolution démographique.

L'avenir démographique de la population française ne semble pas être mis à défaut avec une croissance annuelle moyenne qui s'évalue à +0,41% sur les 30 dernières années. En effet on constate que la population française ne cesse d'augmenter et ceci grâce à un solde naturel positif (différence entre le nombre de naissances et de décès). Cette progression se mesure à +248 516 personnes par an.

Figure 1 : Tableau et courbe d'évolution démographique de la population français³

Année	Population	Nombre de naissances	Nombre de décès	Solde naturel	%
1982	55 572 624	823 260	550 724	+ 272 536	0,49%
1983	55 905 460	775 441	567 755	+ 207 686	0,37%
1984	56 166 175	787 429	550 259	+ 237 170	0,42%
2014	66 127 286	818 565	559 293	+ 259 272	0,39%
2015	66 453 558	798 948	593 680	+ 205 268	0,31%
2016	66 725 826	785 000	587 000	+ 198 000	0,30%
Moyenne				+ 248 516	0,41%

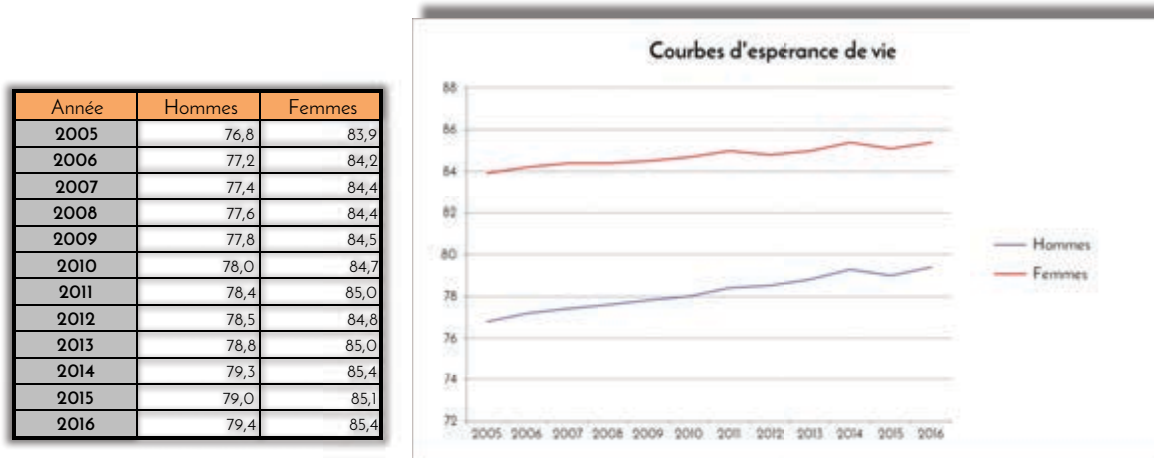


Cette croissance de la population française est en partie dû à l'augmentation de l'espérance de vie des français. Les hommes vivraient jusqu'à 79,4 ans en 2016 et jusqu'à 85,4 ans pour les femmes. Ces chiffres sont à mettre en parallèle avec ceux de 2005 plafonnant à 76,8 ans pour les hommes et 83,9 ans pour les femmes.

³ Source : www.insee.fr

Ainsi on constate une augmentation significative de l'espérance de vie avec toutefois des différences entre les hommes et les femmes. Le tableau et les courbes (en figure 2) présentent ce phénomène.

Figure 2 : Tableau et courbes de l'évolution de l'espérance de vie en France⁴



Cette évolution reste récente et liée à différents facteurs dont les premiers sont les avancées dans les domaines de la santé comme l'évoquent Emmanuelle Kesse-Guyot, Pilar Galan et Serge Hercberg dans « L'alimentation à découvert » (2015, p.137) :

« L'augmentation de l'espérance de vie est récente. Elle a poursuivi une progression linéaire depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, mais ne concerne en fait que quatre générations et non les 8000 qui nous ont précédés. Les facteurs favorables les plus souvent cités concernent la médecine : découverte des antiseptiques puis des antibiotiques, vaccins, chirurgie, pharmacologie. »

Au cours de leur vie chaque individu sera confronté à la restauration collective que ce soit dans le secteur scolaire, de la santé ou sur son lieu de travail. L'étude et la prise en compte de ces évolutions démographiques est donc primordiale afin d'être en accord avec les populations d'aujourd'hui et de demain. Son importance est rappelée par Cyrille Laporte dans « L'alimentation à découvert » (2015, p.40) :

« Les acteurs de la restauration collective doivent faire face à l'augmentation continue de la population française, à l'allongement de l'espérance de vie ou encore à l'augmentation du niveau de dépendance des mangeurs. Face à ces évolutions structurelles, la restauration collective doit penser des systèmes de restauration originaux qui intègrent les caractéristiques individuelles des mangeurs et les nombreux contextes de prises alimentaires. »

⁴ Source : www.insee.fr

1.2 Le consommateur en restauration collective.

La population française est en constante évolution et ne cesse d'augmenter mais qu'en est-il des consommateurs en restauration collective ? Qui sont-ils ? Comment consomment-ils ? C'est à ces questions que j'essayerais de répondre dans les paragraphes qui suivent.

1.2.1 Les profils du mangeur.

Il me semble difficile de réaliser une liste exhaustive des profils du mangeur tant ils sont pluriels. Cependant c'est sous une approche sociologique que Jean-Pierre Corbeau et Jean-Pierre Poulain ont réalisé dans leur ouvrage « Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » une typologie possible de mangeurs. Les auteurs empruntent et lient deux courants majeurs de la discipline en définissant la **socialité** comme un déterminant des conduites individuelles et la **sociabilité** comme le résultat d'un processus d'interaction. En d'autres termes c'est sous une approche mêlant les courants du déterminisme et de l'interactionnisme que les auteurs ont tiré des profils types d'individus appelés dans leur ouvrage des éthos. Titré « *l'ethos comme rencontre entre la socialité et la sociabilité* » dans « Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » (2002, p.117) les auteurs présentent ainsi les deux concepts qui serviront de base à leur démonstration.

La socialité se traduit comme un processus lors duquel tout être humain se construit culturellement face aux poids des structures sociales. Celui-ci est soumis à des formes de socialisation qui comme le dit Corbeau dans « Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » (2002, p.118) : « le « *produisent* » culturellement, l'inscrivent dans des trajectoires plurielles susceptibles d'être objectivées. »

La sociabilité est quant à elle à l'inverse conçue comme un « processus interactif ». Il y a ici une prise en compte de l'individu en tant que tel, celui-ci est en capacité de faire des choix et d'établir des stratégies qui résultent de rationalités qui lui sont propres. L'individu peut alors comme l'évoque Corbeau dans « Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » (2002, p.118) :

« Afficher une volonté de reproduction sociale en acceptant d'être un simple objet ou produit de la socialité. Il peut aussi imaginer des stratégies lui permettant de satisfaire ses passions ses désirs, d'inventer de nouvelles formes de rapport aux autres, de transgresser des codes perçus comme insatisfaisants ou désuets. »

Les éthos sont donc des représentations types du comportement d'acteur social. Ils sont une agrégation de sociabilité et socialité formant un type d'individu représentatif. L'objectif des auteurs est de les classer en fonction de leur socialisation et de l'interaction avec leur environnement.

« Comme nous nous plaçons dans la perspective de l'acteur, il résulte de la rencontre entre des forces centrifuges produites par la sociabilité (les pulsions, les passions, l'imaginaire et l'invention résultant des interactions de l'égo avec un environnement parfois porteur de hasard) et des forces centripètes exprimant la socialité (civilité, normalisation des images corporelles, contraintes diététiques, économiques ou commerciales, etc.) »

Jean Pierre Corbeau

« Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » (2002, p.119)

C'est en reprenant la typologie des mangeurs de Raymond Ledrut et son équipe (1979) que les auteurs Corbeau et Poulain ont classé les différents ethos qu'ils avaient formulés. Ainsi 3 grandes typologies de mangeurs ont été créées⁵ :

- ❖ Les complexés du trop,
- ❖ Les tenants du nourrissant consistant,
- ❖ Les tenants du nourrissant léger.

Dans le courant des années 1980 - 1990 face à une mutation de la société de nouveaux ethos sont apparus sans qu'il soit possible de les classer dans l'une des typologies de mangeurs évoquées ci-dessus. Une quatrième typologie fut créée par les deux sociologues :

- ❖ Les gastrolastress.

Chacune de ces typologies accueille différents ethos de la population. C'est donc au regard de leur socialisation et interaction qu'ils adoptent leurs comportements alimentaires et se classent ainsi dans une typologie de mangeur.

La première typologie de mangeur appelée les complexés du trop fait référence à la dimension magique de l'aliment. Dans le cas où il serait consommé de façon importante, l'aliment peut être considéré comme polluant pour l'organisme. Le mangeur est alors pris d'un sentiment de culpabilité à l'égard de sa consommation, maîtrisant ainsi tout désir et pulsion de la prise alimentaire. Il se doit d'en éliminer les toxines le plus souvent caloriques et / ou d'origine animale. Il trouve son exutoire dans les dépenses physiques, voir par les vomissements.

Les tenants du nourrissant léger sont quant à eux marqués selon Corbeau dans « Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » (2002, p.121) :

« Par une culture populaire » cherchant « à s'emplir le corps d'aliments perçus comme les combustibles nécessaires à leur activité sociale. Ils valorisaient les soupes, les féculents, les lipides et les protéines animales (dont la consommation favorisée par les trente glorieuses devenait le symbole d'une revanche sociale). »

⁵ Source : Jean Pierre Corbeau, Jean Pierre Poulain, Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité (2002, chapitre 6)

Les tenants du nourrissant léger troisième et dernier de la classification de Raymond Ledrut représentent les « nouveaux mangeurs » des années 1970. A la recherche de variété alimentaire et de découverte. Ce type de mangeur mêle la prise alimentaire au plaisir individuel tout en maîtrisant son apparence et l'image qu'il véhicule dans la société. C'est l'émergence des produits allégés et sains.

En réponse aux nouveaux ethos appelés « ethos dynamiques » par Corbeau et Poulain les gastrolastress sont une typologie de mangeurs marqués par les années 2000 et l'accélération des rythmes de vie. En effet cette évolution a modifié les comportements alimentaires de chacune des trois typologies présentées précédemment. Selon Corbeau et Poulain dans « Penser l'alimentation. Entre imaginaire et rationalité » (2002, p.122) depuis les années 2000 « Nous sommes tous des gastrolastress qui nous situons, de façon préférentielle, dans l'un des trois modèles proposés par Raymond Ledrut et ses collaborateurs. ». Il faut ainsi intégrer aujourd'hui aux trois premiers types de mangeurs les caractéristiques du gastrolastress que je vais présenter maintenant.

En phase avec son temps le mangeur individualise de plus en plus sa prise alimentaire et refuse de la ritualiser. Il se laisse selon les auteurs « porter par les réactions de son ventre, ses « besoins », si possible une digestion sans problème, caractéristiques valorisées par l'alimentation déstructurée. » Par conséquent on constate une déstructuration de la prise alimentaire en fonction du contexte dans lequel se trouve le mangeur. S'ajoute la notion « d'efficacité sociale » déterminée par la productivité des individus qui rationalisent leurs actions et rompent le lien social de la commensalité et de la convivialité.

Cette analyse de Corbeau et Poulain permet de dresser les différents profils de consommateurs auxquels peut être confrontée la restauration collective. On constate ainsi que le mangeur d'aujourd'hui est pluriel avec des comportements qui varient en fonction des pratiques et représentations de chacun. L'environnement de la prise alimentaire joue un rôle prépondérant dans le comportement du mangeur et semble être un des enjeux majeurs pour le secteur de la restauration collective qui devra personnaliser de plus en plus son offre pour répondre aux attentes de ces clients.

1.1.1 Les différentes classes sociales.

C'est en complément des profils du mangeur que j'aborde les différentes classes sociales, en effet il a été question précédemment du comportement alimentaire des consommateurs mais qu'en est-il de leur place dans la société française et de leur pouvoir d'achat ? La restauration collective est un lieu de rencontre qui offre une forte mixité sociale et ceci dans tous les secteurs, que ce soit sur le lieu de travail où les cadres se mêlent aux ouvriers, à l'école où les enfants issus de différents milieux sociaux partagent un même repas et les hôpitaux où chaque patient est traité sur le même pied d'égalité. On constate ainsi que le défi est grand pour les restaurants qui doivent prendre en compte les différentes classes sociales de leurs clients pour proposer des offres à un prix dit « social ».

La notion de classes sociales est un phénomène souvent emprunté pour décrire et/ou présenter un groupe ou une société. Son objectif est d'en distinguer selon Boudon et Bourricaud (2011, p.569) « *des strates ou classes composées d'individus semblables au regard de certains critères.* ». Le terme de stratification sociale est préféré par les auteurs qui présentent plusieurs approches de ce concept. En effet de nombreux travaux ont déjà été réalisés dont notamment ceux des allemands Karl Marx et Max Weber. Dans la tradition Marxiste du terme la notion de classe se définit selon Boudon et Bourricaud (2011, p.569) « *à partir de la position des agents sociaux dans le système de production, pour laquelle il y a en conséquence autant de classes que de types fondamentaux de position.* ». Dans la théorie de stratification de Weber ce sont les indicateurs de statut qui définissent les strates sociales⁶ :

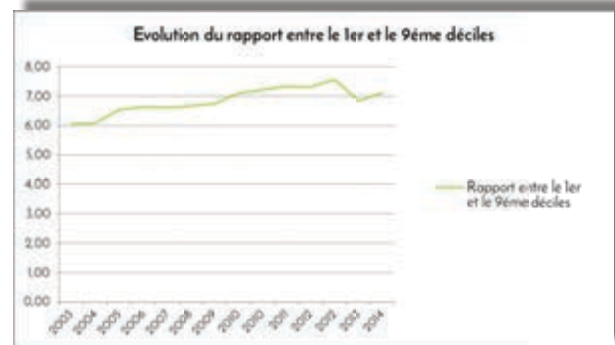
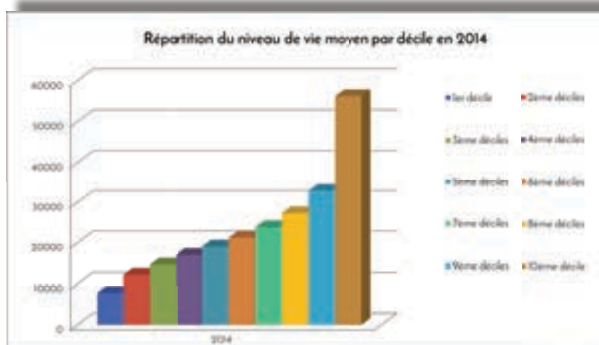
- ❖ Le revenu (classes au sens Wébérien) ;
- ❖ Le prestige (Les positions occupées hiérarchisent des groupes de statut) ;
- ❖ Le pouvoir (classes dirigeantes, élites ...).

Pour ma part j'ai décidé d'aborder ce concept par une approche purement économique en faisant ainsi référence à la stratification sociale en fonction des revenus. Plusieurs indicateurs économiques peuvent être utilisés pour segmenter la population française. Un de ces indicateurs est la répartition des niveaux de vie moyen en déciles. L'INSEE (L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) réalise chaque année un tableau de répartition permettant ainsi d'analyser la répartition des revenus en France.

⁶ **Source** : Boudon Raymond et Bourricaud François, Dictionnaire critique de la sociologie, 2011.

Figure 3 : Tableau, courbe et répartition des niveaux de vie moyen en France⁷

Niveau de vie moyen par décile en 2014	2003	2004	2005	2012	2012	2013	2014
1er décile	8 510 €	8 530 €	8 130 €	8 090 €	7 880 €	8 180 €	7 890 €
2ème déciles	11 940 €	11 990 €	12 050 €	12 250 €	12 210 €	12 290 €	12 300 €
3ème déciles	14 200 €	14 190 €	14 330 €	14 680 €	14 710 €	14 760 €	14 820 €
4ème déciles	16 160 €	16 150 €	16 290 €	16 850 €	16 930 €	16 930 €	17 030 €
5ème déciles	18 100 €	18 020 €	18 270 €	18 930 €	19 040 €	19 000 €	19 110 €
6ème déciles	20 210 €	20 140 €	20 400 €	21 210 €	21 330 €	21 250 €	21 270 €
7ème déciles	22 700 €	22 670 €	22 860 €	23 930 €	24 000 €	23 870 €	23 840 €
8ème déciles	26 030 €	25 850 €	26 130 €	27 450 €	27 540 €	27 400 €	27 320 €
9ème déciles	31 370 €	31 030 €	31 540 €	33 300 €	33 340 €	33 060 €	32 880 €
10ème décile	51 590 €	51 960 €	53 130 €	59 230 €	59 690 €	55 910 €	56 200 €
Moyenne	22 081 €	22 053 €	22 313 €	23 592 €	23 667 €	23 265 €	23 266 €
Rapport entre le 1er et le 9ème déciles	6,06	6,09	6,54	7,32	7,57	6,83	7,12



En analysant ces graphiques on constate que la répartition des revenus est inégale avec une forte disparité entre le 1^{er} et le 10^{ème} décile. En effet on note que le dernier décile possède un revenu 7 fois supérieur à 1/10^{ème} de la population française. Malgré une augmentation significative du niveau de vie moyen on observe que cet écart ne fait que de s'accroître avec une moyenne supérieure à la médiane qui s'étalonne à 19000€ contre 23000€ pour la moyenne des niveaux de vie. Ces disparités marquent profondément notre société contemporaine et créent une hiérarchisation de celle-ci en strates sociales. Ce phénomène est fortement marqué dans l'alimentation comme le souligne Laisney Céline dans « L'Alimentation à découvert » (2015, p.55) :

« L'alimentation a longtemps servi à afficher un statut social, et les mets présents à la table des rois, des bourgeois ou des paysans étaient très différents, de même que les manières de table. Malgré l'essor de la consommation de masse, on observe encore dans les pays développés des différences non négligeables, recoupant les catégories sociales ou les niveaux de revenu. »

Quel lien entre revenu et budget alloué à l'alimentation ? Plus les revenus sont bas plus leur part réservée au budget alimentaire est élevée ? Effectivement comme l'illustre Friedrich Engels dans la loi d'Engel. Selon une étude de l'INSEE⁸ « Les 20% de ménages les plus modestes consacraient, en 2011, 19% de leur budget à l'alimentation, tandis que pour les 20% les plus aisés, cette part

⁷ Source : www.insee.fr

⁸ Source : www.insee.fr

n'était que de 13.8% ». Il est certain que même si cette part diminue plus les revenus sont élevés son montant reste quant à lui plus important chez les ménages dotés d'un fort pouvoir d'achat.

Le lien entre les classes sociales et l'alimentation est donc bien présent en France. Délivrante près de 3 millions de repas par an la restauration collective est au cœur des débats, destinée à une population hétérogène celle-ci doit faire face aux disparités sociales en proposant des prestations aux prix accessibles à tous.

2. Les communes en France.

Comme on le sait le territoire français s'organise en plusieurs régions et départements. Mais il est avant tout constitué de communes, 35755 (chiffre de 2016)⁹ pour être plus précis. On constate que la répartition de la population française est inégale d'une zone géographique à une autre. On retrouve ainsi des villes de plus ou moins grandes envergures aux ressources humaines et financières variables. Ce sont ces phénomènes que je vais aborder dans ce point, ils me permettront d'appréhender au mieux l'environnement dans lequel évolue la restauration collective.

2.1 La répartition des communes sur le territoire français.

Avant d'aborder véritablement ce sujet il me semble important de déterminer ce qu'est une commune. Le territoire français est réparti en collectivités territoriales de droit commun aussi appelées (collectivités locales), on peut distinguer 3 grandes catégories de collectivité¹⁰:

- ❖ Les régions,
- ❖ Les départements,
- ❖ **Les communes.**

Ce sont ainsi des personnes morales de droit public distinctes de l'État, elles sont à ce titre autonomes sur les points juridiques et patrimoniaux.¹¹ Les collectivités ne sont pas en droit d'édicter des lois ou de réaliser des attributions juridictionnelles, leur rôle est avant tout de prendre en charge les affaires d'intérêt local dont font partie un certain nombre de services publics comme la restauration collective. La notion de commune apparaît suite à la loi du 22 décembre 1789 relative à la constitution des assemblées primaires et des assemblées administratives. Cette loi formule ainsi dans l'article 1^{er} « la division du royaume en départements, tant pour la représentation que pour l'administration ». Chaque département sera divisé en districts eux-

⁹ Source : www.insee.fr

¹⁰ Source : art. 72 al. 1er de la Constitution.

¹¹ Source : www.vie-publique.fr

mêmes partagés en cantons appelés depuis « communes ». C'est tout en gardant les acquis de la constitution de 1789 que la loi municipale de 1884 vient définir une nouvelle organisation communale dans son article 1^{er} « Le corps municipal de chaque commune se compose du conseil municipal, du maire et d'un ou de plusieurs adjoints. ». On constate que la gestion des affaires d'intérêt communal est ainsi partagée par le conseil municipal, le maire et son ou ces adjoint(s).

Comme nous l'avons vu précédemment la population française ne cesse de s'accroître avec un solde naturel positif. Mais qu'en est-il de sa répartition sur le territoire française et plus particulièrement dans les communes ? Les chiffres de 2015 dénombrent 36529 communes selon une étude de l'INSEE.

Figure 4 : Tableau, histogramme et répartition de la population française par commune¹²

Taille en nombre d'habitants	Nombre de communes			Population municipale		
	Effectif	Cumul	Pourcentage	Effectif	Cumul	Pourcentage
Moins de 500	19809	19809	54,04	4519500	4519500	6,90
De 500 à 2000	11661	31470	31,81	11397000	15916500	17,40
De 2000 à 3500	2179	33649	5,94	5698500	21615000	8,70
De 3500 à 5000	924	34573	2,52	3799000	25414000	5,80
De 5000 à 10 000	1127	35700	3,07	7794500	33208500	11,90
De 10 000 à 20 000	508	36208	1,39	7008500	40217000	10,70
De 20 000 à 50 000	327	36535	0,89	9956000	50173000	15,20
De 50 000 à 100 000	82	36617	0,22	5371000	55544000	8,20
Plus de 100 000	41	36658	0,11	9890500	65434500	15,10
Cumul	36658	301219	-	65434500	312042000	-



On observe que la répartition de la population est très inégale avec des communes de plus ou moins grande taille (en nombre d'habitants). On retrouve une majorité de communes (54%) sous la barre des 500 habitants alors qu'une infime partie est supérieure à 100000 habitants.

Ce contraste démontre en quoi la répartition de la population sur le territoire est hétérogène. Ce graphique met en avant le phénomène d'exode rural où la majorité de la population se recentre sur les grandes villes délaissant les petites communes. Désertées les petites communes se retrouvent avec peu de moyens humains et financiers. Pour faire face à cette concentration urbaine les communes se regroupent formant ainsi des intercommunalités. Ces rassemblements ont pour objectif de diminuer les charges en centralisant certains services publics comme ceux de la gestion des eaux ou la restauration scolaire sur lequel je reviendrai par la suite.

¹² Source : www.insee.fr

2.2 Différence entre commune et regroupement de commune.¹³

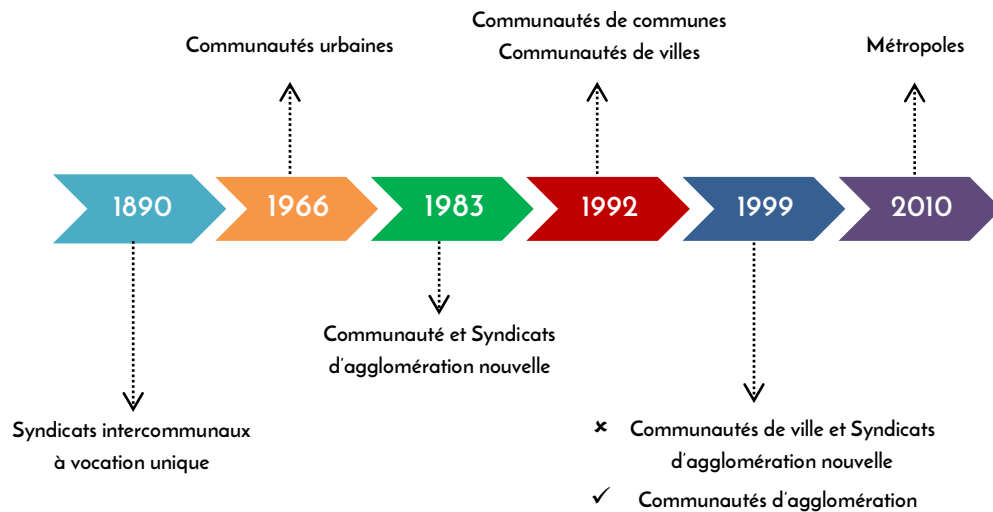
Se regrouper pour mutualiser leurs ressources et compétences voici une solution des communes pour diminuer leurs dépenses et assurer certains services publics. En effet certaines communes, trop petites ne peuvent assurer l'ensemble des services publics. En réponse à ces problématiques l'Etat met en place une politique de mutualisation des ressources afin de réduire les dépenses et favoriser l'accès aux services publics. C'est en complément de la loi municipale de 1884 que la loi du 22 mars 1890 vient définir les prémices de l'intercommunalité.

De nos jours en période d'austérité les collectivités sont au ralenti avec une baisse des dotations de l'Etat diminuant significativement les budgets. On constate ainsi depuis 1999 une augmentation du nombre de commune appartenant à une intercommunalité (voir courbe en figure 7).

Avant de préciser mes propos il semble important de définir ce qu'est un regroupement de commune. La notion d'intercommunalité apparait donc suite à la loi de 1890. Ces premières coopérations se font sous la forme de « **syndicats intercommunaux à vocation unique** » (SIVU). Apparaîtront par la suite de nombreuses autres formes de regroupement avec la loi du 31 décembre 1966 qui rendra possible la création de « **communautés urbaines** » dans les agglomérations de plus de 250 000 habitants. Le 13 juillet 1983 avec la loi qui crée les « **communautés** » et « **syndicats d'agglomération nouvelle** », le 6 février 1992 avec la « loi ATR » ou « loi Joxe » qui crée des « **communautés de communes** », pour les zones rurales, et des « **communautés de villes** » pour les zones urbaines. Les textes législatifs du 12 juillet 1999 simplifieront ces formes de coopération avec la « loi Chevènement » qui supprimera les « **communautés de ville** » et les « **syndicats d'agglomération nouvelle** » au profit des « **communautés d'agglomération** ». Par la suite de nouvelles structures seront créées sous le statut de « **métropoles** » grâce à la loi du 16 décembre 2010. Mais celles-ci feront leur apparition seulement en 2014 avec la « loi MAPAM » (modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) du 27 janvier. Voici une fresque chronologique reprenant l'évolution des intercommunalités.

¹³ Source : www.vie-publique.fr

Figure 5 : Evolution des intercommunalités en France¹⁴



Quelle qu'en soit la forme chaque regroupement de commune est un EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale). Ces établissements sont régis par deux grands principes qui les constituent :

- ❖ Le principe de **spécialité** ;
- ❖ Le principe d'**exclusivité**.

En effet un EPCI ne peut intervenir que dans les champs de compétences qui lui ont été donnés et défini par un principe de spécialité fonctionnel. D'autre part celui-ci ne peut agir que dans un périmètre délimité régi par le principe de spécialité territoriale. De ce fait un EPCI ne peut intervenir que dans un champ déterminé laissant certaines compétences à la charge des communes qui le constituent.

S'ajoute le principe d'exclusivité des EPCI préservant ainsi le champ de compétences qui leur a été attribué. Ce principe ne peut être modifié que dans le cas où le recours à un syndicat mixte inclut le périmètre d'intervention dans sa totalité.

On retrouve ainsi plusieurs formes d'EPCI avec des objectifs quelques peu différents.

- ❖ EPCI **sans fiscalité propre** ;
- ❖ EPCI **avec fiscalité propre**.

¹⁴ Source : art. L5210-1-1 du code général des collectivités territoriales- CGCT

La forme des établissements dépend de ces objectifs, dans le cas d'une **gestion** commune de certains services publics (comme le traitement des ordures ménagères) ce sont les économies d'échelle et la répartition des coûts qui sont recherchés. Le financement de ce type de structure dépend de la contribution des communes membres. C'est pour cette raison que nous parlons d'EPCI sans fiscalité propre. Dans le cas de la conduite d'un projet commun (comme la création d'une cuisine centrale) les EPCI disposent du droit de prélever un impôt et génèrent ainsi des recettes fiscales directes. Ces ressources financières peuvent être générées soit par une taxation additionnelle à celles des communes ou directement avec le cas de la taxe professionnelle unique. Mon étude étant liée à la restauration collective je ne m'intéresserai qu'aux EPCI à fiscalité propre. Voici un tableau récapitulatif des différents EPCI à fiscalité propre.

Figure 6 : Tableau récapitulatif sur les EPCI à fiscalité propre¹⁵

Les communautés urbaines	Les communautés de communes	Les communautés d'agglomération	Les métropoles
• Minimum 250 000 habitants.	• Minimum 15 000 habitants.	• Minimum 50 000 habitants.	• Minimum 500 000 habitants.

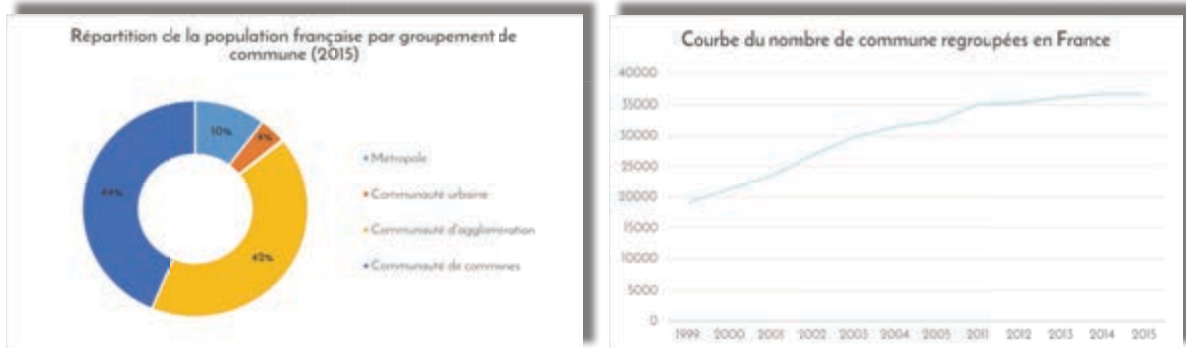
Dans la répartition des EPCI sur le territoire français on constate qu'une majorité prennent la forme de communautés de communes. Ceci s'explique par le seuil minimum d'habitants fixé à 15 000 pour celle-ci. Comme présenté précédemment 84% des communes françaises ont moins de 2000 habitants. Choisie par 85% des communes cette forme d'intercommunalité regroupe donc majoritairement des petites communes. Les communautés d'agglomération représentent 42% de la population en rassemblant seulement 1/4 des villes en France. Les métropoles sont des EPCI récentes et au seuil minimum d'habitant élevé ce qui explique que celles-ci ne soient encore que peu présentes sur le territoire. Avec la loi « NOTRe » les syndicats d'agglomérations nouvelles ont disparu depuis le 1^{er} janvier 2016.

Figure 7 : Tableau, courbe et répartition du nombre de regroupement de commune¹⁶

Population par groupement de commune					
Au 1 ^{er} janvier 2015	Nombre de groupements de communes	Nombre total de communes	%	Population total par type de groupement	%
Métropole	11	453	1	6 303 722	10
Communauté urbaine	9	201	1	2 322 898	4
Syndicats d'agglomération nouvelle	3	15	0	148 674	0
Communauté d'agglomération	226	4 744	13	25 900 000	42
Communauté de communes	1 884	31 116	85	26 900 000	44
Nombre d'EPCI à fiscalité propre	2 133	36 529	100	61 575 294	100
Dont FPU (Fiscalité Professionnelle Unique)	1 309	23 157	63	54 000 000	88
Dont FA (Fiscalité additionnelle)	824	13 372	37	7 575 294	12

¹⁵ Source : www.vie-publique.fr

¹⁶ Source : www.insee.fr



La courbe du nombre de commune regroupée en France met en évidence la politique menée ces 15 dernières années pour mutualiser les ressources et faire face à l'exode rural. Ces évolutions ont affecté inévitablement les choix des collectivités territoriales et ceci à tous les niveaux. Les enjeux ont évolué ainsi que les services publics et plus particulièrement la restauration collective dans le scolaire que je vais aborder dans le prochain point.

3. Les secteurs d'activité de la restauration collective.¹⁷

Appartenant au secteur économique de la restauration hors foyer (RHF) nommée parfois restauration hors domicile (RHD), la restauration collective est une des deux branches du marché. Elle se différencie de la restauration commerciale par son caractère social en réalisant une activité à but non lucratif pour une population généralement plus ou moins captive. La RHF génère plus de 80 milliards d'euros de chiffre d'affaire (CA) pour 7 milliards de repas servis par an en France. Avec près de 3 milliards de repas servis par année la restauration collective fournit 43% des repas sur le marché tandis que son chiffre d'affaire n'en représente que 1/4. Ceci s'explique par les tarifs pratiqués qui sont nettement inférieurs à ceux de la restauration commerciale. Dans une analyse plus fine de cette branche de la RHF on peut distinguer trois secteurs d'activités comme le présente Cyrille Laporte dans « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1155) : « Trois grands pôles caractérisent la restauration collective : la restauration scolaire, la restauration en milieu médico-social et la restauration d'entreprise. ». Afin de mener à bien mon travail de recherche je vais tout d'abord présenter chacun de ces secteurs et ceci sous la méthodologie suivante : Je présenterai tout d'abord les différents établissements présents dans chacun de ces secteurs. Je les mettrai en parallèle avec les points développés précédemment (la population française et les communes). Je parlerai par la suite des spécificités de la restauration collective dans ces structures ainsi que de la place qu'elles occupent au sein de leur organisation.

¹⁷ Source : www.girafoodservice.com et Etude France Agrimer Credoc 2010

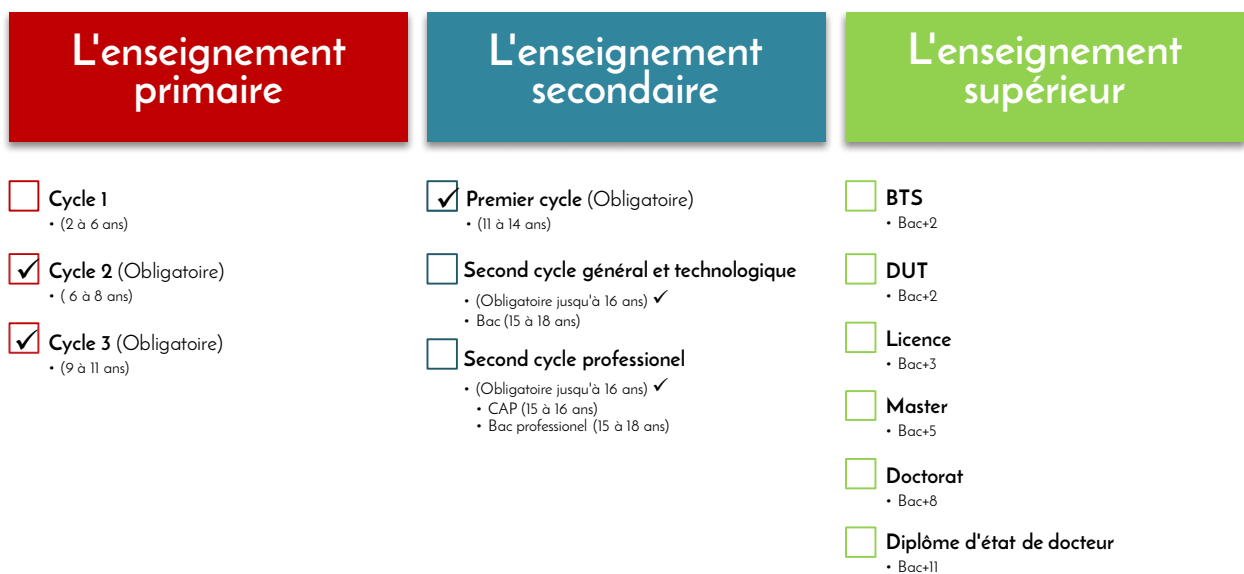
3.1 Les établissements scolaires.

Rendue obligatoire par Jules Ferry le 28 Mars 1882 les écoles deviennent des établissements fréquentés par l'ensemble de la population française. En effet chaque personne sera amenée à un moment ou un autre de sa vie à côtoyer les bancs de l'école. Considéré comme service public, l'enseignement peut être cependant réalisé dans des structures privées et ceci à tous les niveaux d'études complexifiant encore une fois l'analyse du secteur. L'objectif de cette partie est de présenter les différents contextes dans lesquelles évolue la restauration collective scolaire.

3.1.1 Présentation des établissements scolaires.

Le système éducatif français délivre une multitude d'établissements destinés à l'enseignement. Pour avoir une description fine de ces structures je les présenterai dans un premier temps en fonction de leur niveau d'enseignement, ceci me permettra de comprendre comment s'organise le système éducatif en France. J'aborderai par la suite les différents statuts juridiques auxquels peuvent appartenir chaque établissement. L'école détient une place prépondérante dans notre société, considérée comme un des enjeux majeurs des politiques menées ces dernières décennies le niveau d'instruction ne fait qu'augmenter. Suite à la loi du 28 Mars 1882 l'enseignement primaire est rendu obligatoire et laïque. Cette instruction concerne tous les résidents du territoire français et ceci à partir de 6 ans jusqu'à l'âge de 16 ans révolus. La scolarisation peut se faire par des établissements scolaires ou bien par les parents. Le système éducatif français se retrouve ainsi divisé en plusieurs niveaux d'instruction :

Figure 8 : Le système éducatif français.¹⁸



¹⁸ Source : www.education.gouv.fr

On constate que le système scolaire français délivre une vaste étendue de diplôme aux durées d'étude plus ou moins longues. Obligatoires jusqu'à 16 ans de nombreux écoliers font le choix de poursuivre leurs études et d'accéder à l'enseignement supérieur. La répartition des niveaux d'études fait ressortir deux périodes de la scolarisation essentielle. Effectivement l'école élémentaire et le collège sont deux périodes obligatoires que tout enfants de 6 à 14 ans va fréquenter lors de son parcours scolaire. S'ajoutent à cette organisation les établissements où sont prodigués les enseignements. En effet les niveaux d'études sont répartis par type d'établissements régis chacun par des entités différentes. Voici une liste non exhaustive des établissements d'enseignement par niveau d'étude :

L'enseignement primaire

- ❖ Les écoles maternelles (Cycle 1),
- ❖ Les écoles élémentaires (Cycle 2 et 3).

L'enseignement secondaire

- ❖ Les collèges (Premier cycle) ;
- ❖ Les lycées généraux et technologiques (Second cycle) ;
- ❖ Les Lycées Professionnels (second cycle) ;
- ❖ Les Etablissements Régionaux d'Enseignement Adaptés (Second cycle) ;
- ❖ Les Centres de Formation des Apprenties (Second cycle).

L'enseignement supérieur

- ❖ Les lycées (BTS) ;
- ❖ Les IUT (DUT) ;
- ❖ Les universités (Licence, Master, Doctorat ...)
- ❖ Etablissements privées.

Le système éducatif est géré en France par le ministère chargé de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Mais qu'en est-il de la gestion des établissements ? Pour répondre à cette question il est important de prendre en compte les statuts juridiques de ces établissements. Identifiée comme un service public une majorité des études est à ce titre gratuite. Toutefois on peut retrouver des structures délivrant un enseignement en contrepartie d'une rémunération. On retrouve ainsi deux grandes catégories d'établissement :

- ❖ Les établissements **publics** (EP) ;
- ❖ Les établissements **privés**.

Il est important de différencier le statut juridique de ces entités pour lesquelles les sources de financement peuvent être différentes. Pour les établissements dont la nature juridique est **publique**, l'organisation et le financement des établissements est répartie dans les différentes collectivités territoriales et l'état. Afin d'être plus précis je vais développer mes propos par type d'établissement et niveau d'étude.

La première catégorie regroupe les écoles maternelles et élémentaires que nous appellerons plus communément écoles primaires. Ces établissements n'ont pas de personnalité morale en tant que telle et ne peuvent à ce titre être considérées comme établissement public. Ne disposant pas de budget propre aux établissements ce sont les communes qui ont la charge du financement et du fonctionnement matériel de ces structures. L'État est quant à lui responsable des contenus d'enseignement et des professeurs. Les écoles primaires sont ainsi des entités fonctionnelles aux responsabilités partagées entre les communes et l'Etat.¹⁹

La seconde catégorie représente les collèges. Ce sont des établissements publics locaux d'enseignement (EPL), ils sont dotés ainsi d'une personnalité morale et disposent d'une autonomie administrative et financière. En effet chaque collège est géré par un proviseur et son conseil d'administration qui en endosse la personnalité morale. Elle est en charge des différents projets et des budgets relatifs à l'établissement. Comme pour le cas des écoles primaires l'État est responsable des contenus d'enseignement et des professeurs. En ce qui concerne leur financement et le fonctionnement matériel des structures, les collèges sont rattachés aux départements depuis les lois de décentralisation du 2 janvier et du 22 juillet 1983. Une seconde loi de décentralisation en 2004 (loi n° 2004-809) confèrera aux collectivités locales, la propriété, l'accueil, **la restauration**, l'entretien... mais aussi le recrutement et la gestion des agents chargés de ces missions.

Hormis les collèges les EPLE regroupent aussi les établissements d'enseignement secondaire du second cycle avec :

- ❖ Les lycées généraux et technologiques ;
- ❖ Les lycées professionnels ;
- ❖ Les établissements régionaux d'enseignements adaptés (EREA);
- ❖ Les centres de formation des apprentis (CFA).

¹⁹ Source : www.education.gouv.fr / « L212- 1 à L212-9 du code de l'éducation »

Sous le même statut juridique que les collèges ces structures sont aussi gérées par un proviseur et son conseil d'administration qui en endosse la personnalité morale. Une distinction est faite sur le financement et le fonctionnement matériel des structures qui est rattaché aux régions pour le cas des lycées, EREA et CFA.²⁰ Quelques spécificités sont à noter. Certains établissements sont sous la responsabilité d'autres ministères que celui de l'Education nationale comme pour le cas des lycées agricoles qui dépendent du ministère de l'Agriculture.

En ce qui concerne les études supérieures celles-ci furent longtemps enseignées dans les facultés. La gestion de ces structures était laissée aux doyens dont relevait la personnalité morale suite au décret du 25 juillet 1885. Ce n'est qu'à partir du 10 juillet 1896 que le terme d'université apparaît en rassemblant les facultés sous une même administration et gérées par des conseils d'université sous la présidence d'un Recteur. Les universités deviennent avec la loi « Edgar Faure » de 1968 des établissements publics sous la catégorie d'établissement publics à caractère scientifique et culturel (EPSC). Les législateurs modifieront l'intitulé de ces structures avec la « loi Savary » de 1984 comme le présente le « Guide relatif au fonctionnement et à la gestion des universités », (2012, p.7) :

« Traduit le souci du législateur de mettre l'accent sur la démocratisation et la professionnalisation de l'enseignement supérieur. Elle confirme le statut d'établissement public des universités qui deviennent des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ».

Les EPSCP regroupent divers instituts, écoles, unités de formation et de recherche (UFR), les départements, les laboratoires et centres de recherches. Ces établissements sont financés en majeure partie par l'état. Pourvu d'une personnalité morale les EPSCP sont gérés par un conseil et son président²¹. Dans leur fonctionnement certains services ont quant à eux été attribués à des prestataires. La restauration universitaire en fait partie. L'Etat en a confié la gestion à des établissements publics administratifs (EPA) avec les Centres Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires (CROUS) piloté par le Centre National (CNOUS).

Pour résumer les affiliations des établissements d'enseignement public aux différentes institutions voici un tableau récapitulatif :

²⁰ **Source** : le décret du 30 août 1985 relatif aux EPLE.

²¹ **Source** : Loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

Figure 9 : Les affiliations aux institutions publiques.²²

Sous segments	Personnes publiques (Financement infrastructure)	Responsable de la gestion
Enseignement primaire (Maternelles)	Collectivités territoriales Les communes (les conseils municipaux)	Collectivités territoriales Communes (les conseils municipaux)
Enseignement primaire (Elémentaires)		
Enseignement secondaire (Collèges)	Collectivités territoriales Les départements (conseil départemental)	Etablissements publics locaux d'enseignement Les collèges (proviseur)
Enseignement secondaire (Lycées)	Collectivités territoriales Les régions (conseil régional)	Etablissements publics locaux d'enseignement Les lycées (proviseur)
Enseignement supérieur (Universités)	L'Etat	Etablissements publics à caractères scientifique, culturel et professionnel Les CROUS et le CNOUS pour la restauration universitaire

On constate qu'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). Cette précision n'est pas neutre, je développerai mes propos dans les parties qui suivent.

Présentation des établissements d'enseignement public faite, je vais maintenant vous présenter le fonctionnement des structures privées. Historiquement sous le monopole de l'enseignement public avec la loi de création de l'Université napoléonienne en 1806, les structures privées feront leur apparition quelques décennies plus tard²³. Majoritairement représenté par l'enseignement catholique l'organisation du système éducatif privée est similaire à celui du public. Cependant quelques précisions sont à apporter. L'activité des établissements privés peut se faire sous plusieurs formes juridiques.

²² Source : Cyrille Laporte Le dictionnaire des cultures alimentaires, restauration collective 2002 p 1155 - 1156.

²³ Source : www.education.gouv.fr

On retrouve ainsi 3 modes de fonctionnements :

- ❖ L'enseignement privé **sous contrat d'association** avec l'État ;
- ❖ L'enseignement privé **sous contrat simple** ;
- ❖ L'enseignement privé **hors contrat**.

L'organisation de l'enseignement privé en France est encadrée depuis le 31 décembre 1959 par la « loi Debré » faisant partie intégrante du Code de l'éducation depuis les années 2000.²⁴ La forme contractuelle la plus fréquente est celle sous contrat d'association avec l'Etat, elle peut s'appliquer à l'enseignement primaire et secondaire. En ce qui concerne le financement de ces établissements l'article L442-5 du code de l'éducation précise que « *Les dépenses de fonctionnement des classes sous contrat sont prises en charge dans les mêmes conditions que celles des classes correspondantes de l'enseignement public.* ». Leur organisation suit le même système d'affiliation que dans le public seules les charges inhérentes au bâtiment ne sont pas soumises à une participation des collectivités territoriales.

L'enseignement privé sous contrat simple est réservé aux écoles primaires à la différence du contrat d'association l'article L442-12 du code de l'éducation stipule que « *Les communes peuvent participer dans les conditions qui sont déterminées par décret aux dépenses des établissements privés qui bénéficient d'un contrat simple.* ». Ce texte de loi met en avant le caractère non obligatoire de cette participation.

Les établissements privés hors contrat sont quant à eux autonomes dans leur financement, l'accès à ces structures est payant. Ces organisations restent peu présentes dans le paysage éducatif français majoritairement public. En ce qui concerne l'enseignement privé supérieur l'article L731-14 du code de l'éducation délimite certains principes, comme celui de l'intitulé des établissements : « *Les établissements d'enseignement supérieur privés ne peuvent en aucun cas prendre le titre d'universités* ». Le fonctionnement de ces structures suit le schéma suivant :

- ❖ Les établissements privés à **but non lucratif** ;
- ❖ Les établissements privés à **but lucratif**.

Le code de l'éducation prévoit pour les établissements privés à but non lucratif la possibilité d'être reconnu comme d'intérêt général et bénéficier du même traitement que les EPSCP. En effet l'article L732-1 du code de l'éducation précise je cite :

²⁴ Source : www.education.gouv.fr

« Ne peuvent obtenir la qualification d'établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général que les établissements d'enseignement supérieur privés à but non lucratif créés par des associations ou des fondations reconnues d'utilité publique ou des syndicats professionnels. »

Le fonctionnement des établissements privés à but lucratif repose sur la contribution financière plus ou moins élevée des étudiants. Pour synthétiser mes propos voici un tableau récapitulatif du fonctionnement des établissements d'enseignement privé.

Figure 10 : L'organisation de l'enseignement privé.

Enseignement primaire	• Sous contrat d'association → Financement (hors bâtiments) : communes • Sous contrat simple → Financement (hors bâtiments) : famille et/ou communes • Hors contrat → Financement : famille
Enseignement secondaire	• Sous contrat d'association → Financement (hors bâtiments) : départements ou régions • Hors contrat → Financement : famille
Enseignement supérieur	• A but non lucratif → Financement (hors bâtiments) : Etat • A but lucratif → Financement : famille

3.1.2 La répartition des établissements scolaires en France.

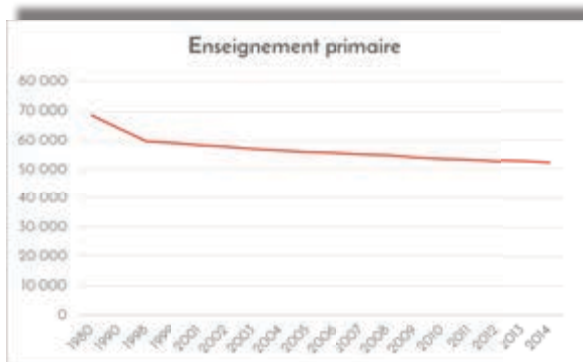
On a pu remarquer que le système éducatif français était varié en proposant une cartographie étendue de structures et de diplômes. Mais qu'en est-il de leur répartition sur le territoire français ? Sont-ils tous fréquentés de la même manière ? C'est à ces questions que je vais tenter de répondre dans les paragraphes qui suivent.

Figure 11 : Le nombre d'établissements d'enseignement de 1980 à 2014²⁵

Le nombre d'établissements d'enseignement public et privé de 1980 à 2014																
Années	1980		1990		2005		2006		2009		2010		2013		2014	
Statuts (public/privé)	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé
Ecoles maternelles	16 359		19 248		17 583	190	17 410		16 366	131	16 056	133	15 215	127	15 079	137
Ecoles élémentaires	52 327		44 975		33 085	5 300	38 257		32 609	5 174	32 466	5 143	32 091	5 147	31 883	5 126
Sous-total	68 686		64 223		50 668	5 490	55 667		48 975	5 305	48 522	5 276	47 306	5 274	46 962	5 263
Total enseignement primaire	68 686		64 223		50 668	5 490	55 667		48 975	5 305	48 522	5 276	47 306	5 274	46 962	5 263
Collèges	4 891	1 757	5 019	1 814	5 220	1 790	7 011		5 261	1 756	5 253	1 765	5 271	1 786	5 279	1 796
Lycées professionnels	1 353	978	1 362	809	1 050	658	1 696		990	663	973	664	924	659	901	652
Lycées d'enseignement général et technologique	1 134	1 194	1 294	1 290	1 551	1 074	2 623		1 571	1 056	1 576	1 064	1 589	1 053	1 595	1 040
Etablissements régionaux d'enseignement adapté	0	0	82	0	80	0	80		80	0	80	0	79	1	79	1
Sous-total	7 378	3 929	7 757	3 913	7 901	3 522	11 410		7 902	3 475	7 882	3 493	7 863	3 499	7 854	3 489
Total enseignement secondaire	11 307		11 670		11 423		11 410		11 377		11 375		11 362		11 343	
Etablissements d'enseignement supérieur					3336	956	3356	1006	3391	1067	3397	1082	3480	1124	3522	1122
Total enseignement supérieur					4292		4362		4458		4479		4604		4644	
Total d'établissements d'enseignement					71 873		71 439		70 115		69 652		68 546		68 212	

²⁵ Source : Publication annuelle de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche 2016 (RERS 2016).

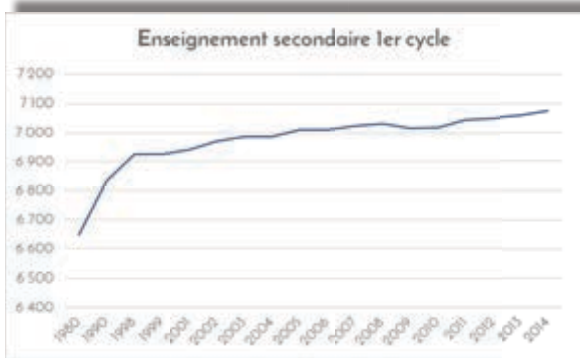
Le tableau présenté en figure 11 met en avant un certain nombre d'éléments. La répartition des établissements est faite par niveau d'enseignement et reprend ainsi la classification présentée précédemment. Dans une lecture rapide de ce tableau on constate que les établissements d'enseignement les plus présents sur le territoire français sont les écoles primaires (77%). Plusieurs raisons peuvent expliquer le décalage avec les autres structures scolaires. Accueillant les enfants à partir de 2 ans jusqu'à 11 ans dans la plupart des cas, ces établissements sont directement concernés par l'enseignement obligatoire. De ce fait leur fréquentation est en lien direct avec l'évolution de la population française avec la réglementation via le code de l'éducation. Avec un cycle d'étude pouvant durer 10 ans l'enseignement primaire est le plus long, ce qui explique aussi une forte représentation de ce type de structure sur le territoire. L'effectif moyen par classe s'élève à 23 contre 25.3 pour les collèges et 6 classes par établissement soit 3 fois moins que les collèges et lycées. Sous la direction des collectivités territoriales (communes) les écoles primaires sont présentes dans une majorité des communes en France avec un ratio de 1,42 établissements par ville. En ce qui concerne leur évolution, on constate une baisse constante depuis les années 80



avec une perte de près de 8% du nombre d'établissements par décennie. Ceci peut s'expliquer par plusieurs événements, avec une cartographie hétérogène l'organisation territoriale française a fortement évolué ces dernières années. Les politiques de décentralisation et les regroupements de communes ont favorisé la réduction du nombre

d'établissements scolaire qui ont mutualisés leurs moyens et la plupart du temps formé une seule entité par ville. Pour ce qui est de leur statut juridique ils sont représentés à 90% par le public, les structures privées ne sont présentes qu'en complément pour répondre aux besoins des communes.

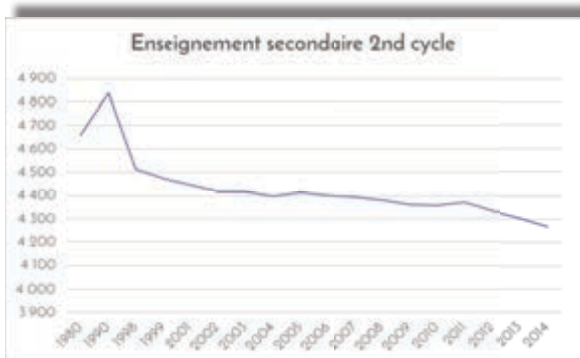
Les collèges arrivent en deuxième position en représentant 10% des établissements scolaires. Beaucoup moins présents que les écoles primaires sur le territoire. Ceci s'explique en partie par l'affiliation de ces structures au niveau départemental. En effet avec un collège pour environ 5 communes ces lieux sont de plus grande envergure avec des capacités d'accueil supérieures à celles des écoles primaires. En effet on évalue à 19 le nombre moyen de classe par établissement ce qui représente l'équivalent d'un effectif global de 3 communes. L'évolution des établissements de l'enseignement secondaire du 1^{er} cycle est en croissance depuis les années 80.



Cette augmentation peut s'expliquer par la refonte de l'organisation des collectivités territoriales de 1982 suite à la 'loi Defferre' donnant la responsabilité de la construction (ou extension) et le fonctionnement des collèges aux départements. On constate ainsi une hausse du nombre d'établissements suite à l'évolution du cadre législatif qui jusqu'à lors

donnait la responsabilité des collèges aux communes. Un peu moins représenté par le public ce type de structure reste majoritairement public (75%). Ceci s'explique par le caractère obligatoire de l'enseignement que les collèges fournissent jusqu'à 16 ans.

Avec seulement 6% les lycées et centres de formation sont le cycle d'étude pour lequel on retrouve le moins d'établissement avec 1 lycée pour 9 communes. N'étant plus obligatoire le niveau d'instruction proposé par ce type d'école baisse en effectif. Hormis les lycées d'enseignement général on retrouve toutes les structures de formation professionnelle. Proposant de nombreux diplômes le nombre de classe par établissement est en moyenne de 17 soit légèrement plus bas que les collèges. Ceci s'explique par une part importante de lycées professionnels où les capacités d'accueil sont de moins grande importance. En analysant la courbe du nombre de lycées entre 1980 et 2014 on discerne deux phases. On constate pour la période des années 80 à 90 une

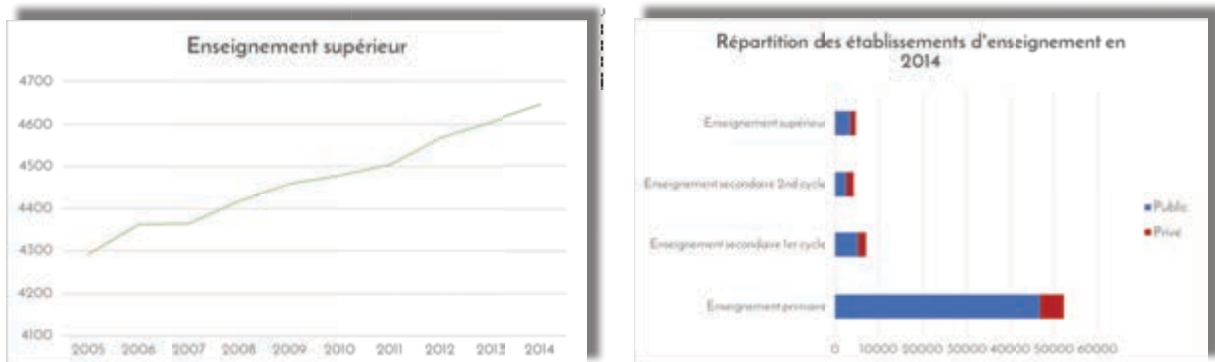


hausse du nombre de lycée. Deux raisons peuvent expliquer ce phénomène, la première est relative aux politiques de décentralisation menées en 1982. La seconde repose sur la création des baccalauréats professionnels en 1985 qui ont inévitablement affecté cette évolution. Malgré cette croissance jusqu'en 1990 les établissements du 2nd cycle sont en

baisse depuis maintenant plus de 20 ans. Des études mettent en avant l'augmentation des durées d'études chez les nouvelles générations délaissant l'apprentissage et autres formations professionnelles. Encore majoritairement publics (60%) les lycées sont cependant les établissements les plus privatisés dans l'enseignement.

Pour un rapport de 1 établissement d'enseignement supérieur pour 7 communes cette catégorie de structure représente 7% du marché. Etant très diversifiés il est difficile de dresser un portrait type pour ce type de structure. Accueillant des effectifs variables en fonction des formations et niveaux d'études on remarque cependant un attrait de plus en plus marqué pour les études post

bac. Comme le présente le graphique la création du nombre d'école ne fait que s'accroître depuis 2005. Appartenant pour une majorité à une université ces établissements sont pour la plupart publics (75%).

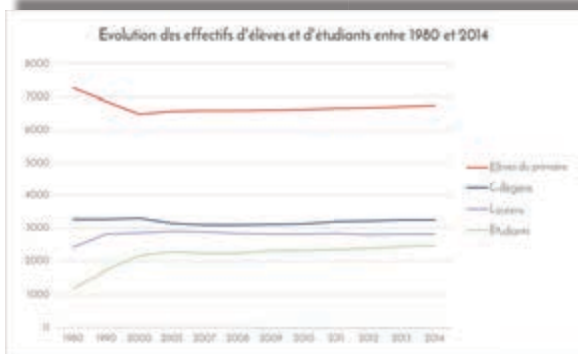


En complément de cette analyse je vais présenter les effectifs d'élèves et étudiants qui fréquentent ces établissements. En corrélation directe avec la répartition des établissements présentée précédemment la hiérarchie n'est pas bouleversée. L'enseignement primaire est la branche la plus fréquentée avec 44% des effectifs. Représentant 90% des établissements scolaires le primaire perd des parts du marché en effectif d'élève, ceci s'explique par la taille des écoles qui je le rappelle ont 3 fois moins de classe que le secondaire. Les établissements du premier degré accueillent en moyenne 130 élèves contre plus de 500 pour le secondaire. En perte de croissance entre les années 80 à 2000 cette baisse des effectifs est dû à une hausse temporaire dans les années 60 -70 avec le phénomène du baby-boom et de l'après-guerre. Les collèges et lycées sont quant à eux très proche en termes d'effectifs par établissement avec 558 élèves par collège contre 528 par lycée. Leur évolution est peu variable contrairement à l'enseignement supérieur en croissance annuel de +3.19%. Ces chiffres confirment la tendance actuelle de l'augmentation des durées d'étude chez les élèves et étudiants.

Figure 12 : Les effectifs d'élèves dans l'enseignement de 1980 à 2014²⁶

Le nombre d'élèves et étudiants dans l'enseignement public et privé de 1980 à 2014 (en milliers)								
Années	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014
Écoles maternelles	2456,48	2644,20	2540,30	2539,10	2561,80	2557,00	2580,90	2574,90
Écoles élémentaires	4810,00	4218,00	3953,00	4080,80	4102,10	4115,70	4132,60	4165,70
Total enseignement primaire	7266,48	6862,20	6493,30	6619,90	6663,90	6672,70	6713,50	6740,60
Collèges	3261,95	3253,53	3290,88	3126,40	3185,20	3216,70	3237,60	3243,60
Lycées professionnels	1169,08	1093,11	1232,76	1288,90	1291,60	1249,80	1249,00	1218,50
Lycées d'enseignement général et technologique	1124,41	1607,64	1501,55	1425,70	1440,00	1452,20	1470,60	1498,90
Établissements régionaux d'enseignement adapté	114,92	114,62	116,65	95,60	95,80	95,60	94,40	91,70
Total enseignement secondaire	5670,36	6068,90	6141,82	5936,60	6012,60	6014,30	6051,60	6052,70
Total enseignement supérieur	1184,11	1717,06	2160,25	2319,60	2350,90	2379,20	2432,00	2471,20
Total d'élèves et étudiants	14120,94	14648,16	14795,38	14876,10	15027,40	15066,20	15197,10	15264,50

²⁶ Source : Publication annuelle de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche 2016 (RERS 2016).



Le système éducatif français a évolué au cours de ces dernières décennies. Affecté par les mouvements législatifs et les politiques menées, les établissements d'enseignement ont dû s'adapter et modifier leur organisation. Dans un environnement en perpétuel mouvement et des contextes socioculturels complexes les cursus et trajectoires scolaire bougent.

Confrontée à ces évolutions la restauration scolaire s'est adaptée et s'efforce d'être au plus proche des attentes de ces clients.

3.1.3 La restauration scolaire.

Je vais maintenant aborder le sujet de la restauration collective dans le secteur scolaire. Je ferai tout d'abord un rappel historique de l'apparition de la restauration appelée plus communément cantine dans les établissements d'enseignement. Avec plusieurs profils d'élève et des catégories d'établissements pour chaque niveau d'études la restauration scolaire est l'un des secteurs les plus variés comme le confirme Cyrille Laporte dans « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1155) : « La restauration scolaire regroupe tous les lieux d'enseignement depuis l'école primaire jusqu'à l'université. ».

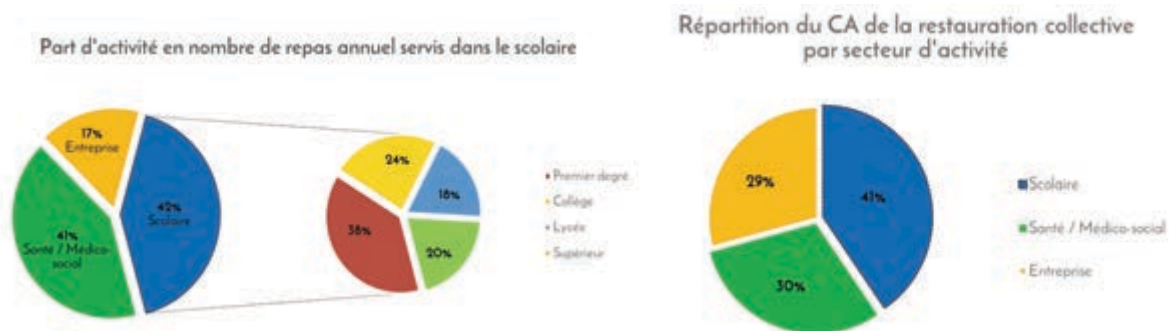
D'un point de vue historique Jules Ferry rend l'instruction obligatoire en 1882, le sujet de la restauration n'est pas d'ordre de discussion et la prise des repas n'est ainsi pas assurée, c'est à l'instituteur de se charger de la surveillance des élèves le midi. Ce n'est qu'au début du XXe siècle par 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)²⁷. 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 usagers.²⁸

²⁷ Source : Conseil d'état du 7 octobre 1986.

²⁸ Source : Conseil d'état du 5 octobre 1984.

Malgré le caractère non obligatoire de ce service dans l'enseignement primaire on se rend compte que celui-ci est fortement présent avec 38% des parts d'activité du secteur scolaire en nombre de repas servis par an. On constate cependant un taux de captation beaucoup plus bas dans les restaurants d'écoles primaires avec 90% des effectifs d'élève contre seulement 38% des repas. La restauration des collèges et lycées a quant à elle une clientèle beaucoup plus captive avec des taux de captation élevés. Ce phénomène s'explique en partie par la présence des parents pour assurer le repas du midi chez les élèves du primaire.

Figure 13 : Les parts de marché de la restauration scolaire^{29, 30}



Ce secteur se retrouve à la première place sur le marché de la restauration collective avec 41% des parts et plus de 34000 sites pour 1100 millions de repas servis en 2012 (**Voir annexe A, page 126**).³¹ 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 adapté aux différents niveaux d'enseignements dans son offre alimentaire. C'est en suivant la même méthodologie que pour les établissements d'enseignement que je vais présenter ci-dessous la restauration scolaire.

Les écoles 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 facile 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 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 écoles élémentaires : 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

²⁹ Source : www.insee.fr

³⁰ Source : www.girafoodservice.com

³¹ Source : www.girafoodservice.com

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 €.

La restauration des écoles primaires (maternelles + élémentaires) est ainsi gérée par les communes qui en assument la production et distribution. Les prix pratiqués sont quant à eux variables en fonction des municipalités, comme l'évoque Cyrille Laporte dans le « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1155) :

« Le prix payé par les parents d'élèves est fixé pour une année en conseil municipal. Une partie du coût de production des repas est donc prise en charge par la collectivité publique. Certaines communes vont même jusqu'à proposer la gratuité des services de restauration au regard de critères sociaux clairement définis (famille à faible revenu). »

Les collèges : 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 €. Le service restauration est obligatoire dans ces structures où la population y est fortement captive. Comme présenté précédemment c'est suite aux lois de décentralisation de 1980 que les collèges passent sous la responsabilité des conseils généraux. Dans le même principe que pour les écoles primaires une partie du prix du repas est prise en charge par les collectivités qui cette fois ci sont les départements.³²

Les lycées : 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 scolaires, 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 €. C'est au niveau des régions que les lycées et leurs offres restauration sont gérés. Le principe de la compensation sociale tarifaire est le même que pour les collèges avec des fonds publiques qui dépendent des régions.

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

³² Source : Cyrille Laporte Le dictionnaire des cultures alimentaires, restauration collective 2002 p 1155 - 1156.

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 €. Les lieux de restauration collective dépendent des CROUS eux même pilotés au niveau national par le CNOUS. Les prix sont révisés chaque année, une part des coûts de production sont pris en charge par l'état comme le présente Cyrille Laporte dans le « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1156) : « *Le prix d'un ticket-repas au restaurant universitaire est minoré de la participation de l'état, à travers le CNOUS.* »

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 structure 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 aux PNNS est également à noter lors de l'élaboration des menus. Le gaspillage alimentaire est l'un des enjeux majeurs de ce secteur, la notion de développement durable est partie prenante de l'activité.

3.2 Les établissements de santé et médico-sociaux.

Tout le monde fréquente un jour où l'autre les établissements de santé. De la naissance aux décès des individus ces structures se transforment de plus en plus en lieux de vie et d'accompagnement. Accueillant une mixité de patients aux âges et catégories sociales différentes ces établissements sont des systèmes organisationnels complexes. De ce fait je dresserai une cartographie des établissements de santé et analyserai la répartition de chacun d'eux sur le territoire français. Cette analyse me permettra d'étudier les différents contextes dans lesquelles évolue la restauration collective.

3.2.1 Présentation des établissements de santé et médico-sociaux.³³

Le système de santé français présente un panel d'établissements destinés aux soins et au bien-être des populations. Je parlerai à plusieurs reprises « d'établissement de santé », j'entends par ce terme l'ensemble des structures qui proposent de loin ou de près un service de soin à ces patients. Afin de comprendre comment s'organisent ces structures je présenterai dans un premier temps deux grandes catégories d'établissement en fonction de leur activité et de la nature des soins

³³ **Source :** Code de la santé publique, chapitre 1 : Missions des établissements de santé.

qu'ils assurent. Je poursuivrai en présentant les différentes organisations selon leur statut juridique et caractère économique. J'aborderai par la suite les types de structures présentes sur le territoire français ainsi que leurs fonctions. Régi par le code de la santé publique (1953) et le code de l'action sociale et des familles depuis 1956 ces établissements jouent un rôle important dans notre société. De nombreuses missions leur sont confiées comme l'acte l'article L6111-1 du code de la santé publique :

- ❖ Délivrer des soins, le cas échéant palliatifs, avec ou sans hébergement.
- ❖ Participer à la coordination des soins en relation avec les membres des professions de santé.
- ❖ Participer à la mise en œuvre de la politique de santé.
- ❖ Mener une réflexion sur l'éthique liée à l'accueil et la prise en charge médicale.
- ❖ Participer à la formation, à l'enseignement universitaire et postuniversitaire, à la recherche et à l'innovation en santé.

Avec comme prérogative la délivrance de soins aux patients, on discerne trois types de soins. (Courts, moyens et longs séjours). Comme leur nom l'indique ces catégories de soins prennent en compte la durée du séjour ainsi que l'hébergement ou non du patient. L'article L6111-2 du code de la santé publique les classifie de la manière suivante :³⁴

- ❖ Avec ou sans hébergement :

Les soins de courts séjours : « *Des soins de courte durée ou concernant des affections graves pendant leur phase aiguë en médecine, chirurgie, obstétrique, odontologie ou psychiatrie* »

Les soins de moyens séjours : « *Des soins de suite ou de réadaptation dans le cadre d'un traitement ou d'une surveillance médicale à des malades requérant des soins continus, dans un but de réinsertion* »

- ❖ Avec hébergement :

Les soins de longs séjours : « *Des soins de longue durée, comportant un hébergement, à des personnes n'ayant pas leur autonomie de vie dont l'état nécessite une surveillance médicale constante et des traitements d'entretien.* »

Ce premier point met en avant la diversité des soins prodigués dans ces établissements ainsi que les différents profils de patients qui les côtoient. Le système de santé en France est soumis au code de la santé publique et au ministère des affaires sociales et de la santé. Mais qu'en est-il de

³⁴ **Source :** Code de la santé publique. Article L6111-2.

la gestion des établissements ? Outre la durée du séjour des patients il semble important de prendre en compte la nature des activités proposées par chaque type de structure pour répondre à cette question. On distingue alors deux types d'établissements :

Les établissements de santé

Les établissements médico-sociaux

Cette distinction me permettra par la suite de présenter leurs organisations qui varient selon le statut juridique. Pour des raisons de compréhension j'emploierai dans un sens plus large le terme d'établissement de santé en intégrant les établissements médico sociaux à celui-ci. L'implantation de ces structures se fait au niveau régional par les ARS (Agences Régionales de la Santé) et ceci quel que soit le type d'établissement. En effet depuis le 21 juillet 2009 avec la « loi HPST » (Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires) l'état a unifié ces deux formes de structures afin d'en coordonner l'implantation sur le territoire français. En complément de ces informations je vais maintenant présenter les différents statuts juridiques et les sources de financements de ces établissements. Considéré comme un service public en France une majorité des soins est remboursé. On retrouve ainsi trois grandes catégories d'établissements :³⁵



Il me semble important de différencier le statut juridique et le mode de financement de ces structures pour lesquelles la nature des activités et les prix pratiqués peuvent varier. En ce qui concerne les établissements publics, ils délivrent un service public et sont à ce titre des **personnes morales de droit public**. On retrouve dans ces structures les EPS (**Etablissements Publics de Santé**) et les **Etablissements médico-sociaux publics**.

³⁵ Source : Code de la santé publique, chapitre 1 : Missions des établissements de santé.

Les **EPS** jouissent d'une autonomie administrative et leur financement est propre à chaque établissement comme l'indique l'article L6141-1 du code de la santé publique « *Les établissements publics de santé sont des personnes morales de droit public dotées de l'autonomie administrative et financière.* ». Dans une politique d'implantation territoriale ces structures sont sous le contrôle de l'Etat au travers des différentes collectivités territoriales présentes sur le territoire. Article L6141-1 du code de la santé publique :

« Le ressort des centres hospitaliers peut être communal, intercommunal, départemental, régional, interrégional ou national. Ils sont créés par décret lorsque leur ressort est national, interrégional ou régional et par arrêté du directeur général de l'agence régionale de santé dans les autres cas. ».

On comprend ainsi que les collectivités territoriales participent à leur gouvernance au côté d'un conseil de surveillance, leur gestion est assurée par un directeur assisté d'un directoire. Le système de financement de ces établissements a quant à lui évolué ces dernières années. En effet jusqu'en 2004 les hôpitaux recevaient chaque année une dotation de l'Etat calculée sur l'activité précédente (logique de moyen). C'est suite au plan « hôpital 2007 » qu'une refonte du modèle de financement voit le jour avec la tarification à l'activité appelé « T2A ». Ce principe repose sur une logique de mesure de la nature et du volume des activités (logique de résultat). Cette évolution harmonise le financement des établissements de santé avec un tarif unique pour chaque pathologie. En pleine conjoncture économique cette mesure pousse les hôpitaux à maîtriser davantage leurs coûts et rationaliser leur organisation. La majeure partie des frais liés au séjour du patient est prise en charge par les caisses primaires d'assurance maladie (environ 80%). Dans certains cas l'intégralité des frais sont remboursés comme dans le cas d'une hospitalisation suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle. La partie restant est à la charge du patient ainsi qu'un forfait hôtelier pour tout séjour supérieur à 24 heures. Ce forfait peut être élevé comme dans le cas des établissements privés. Il est donc important de l'évoquer afin de comprendre les enjeux de la restauration dans ce milieu. Ces frais peuvent être pris en charge par les mutuelles ou les complémentaires santé du patient.

Le fonctionnement des **établissements médico-sociaux publics** est sous la responsabilité de l'Etat au travers les collectivités territoriales, dans certains cas ils peuvent être rattachés à un établissement de santé. Dans le cas des établissements médico sociaux je me focaliserai sur les Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées avec ou sans Dépendance (EHPAD) appelé plus communément maison de retraite. Ces structures sont sous le champ de compétence des conseils généraux (départements) et des ARS. En effet pour comprendre le système de financement de ces établissements il faut séparer la tarification en trois avec (l'hébergement, la

dépendance et les soins).³⁶ En ce qui nous concerne les coûts relatifs au service restauration sont compris dans l'hébergement. Ces tarifs sont fixés par le président du conseil général comme le stipule l'article L314-2 du CASF : « *Des tarifs journaliers afférents à un ensemble de prestations relatives à l'hébergement, fixés par le président du conseil départemental.* ». Contrairement aux tarifs liés à la dépendance et aux soins l'hébergement est le plus souvent à la charge du résident ou de sa famille, des APL (Aides personnalisées au logement) peuvent s'y ajouter. Pour le cas des établissements habilités à l'aide sociale (secteur public) les départements peuvent s'ils en ont les moyens prendre en charge ce tarif. Selon une étude du cabinet d'audit KPMG cette tarification s'élèverait en moyenne à 49.23€ / jour.

Représentant une part plus faible du marché le secteur privé tend à être de plus en plus présent sur le segment de la santé. Comme présenté précédemment le marché de la santé regroupe les établissements de santé et médico-sociale. Ces deux catégories d'établissements peuvent dépendre du droit privé. Cependant on distingue deux formes de statut juridique privé avec les établissements privés à **but non lucratif** et ceux à **but lucratif**. Cette distinction est importante car c'est elle qui détermine le financement de ces structures. Le premier est plus communément appelé « **Etablissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif** » (ESPIC).³⁷, c'est une personne morale soumise au droit privé. Chargé de mission de service public ils sont le plus souvent dirigés par des associations, fondation ou mutuelle. Ils sont soumis au même fonctionnement que dans le public avec un financement qui suit la tarification à l'activité, ce principe permet à l'état de maîtriser les écarts entre le secteur privé et public. Ces établissements bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre en ce qui concerne les achats et la gestion du personnel mais sont sous la surveillance des ARS pour ce qui est de leur comptabilité.

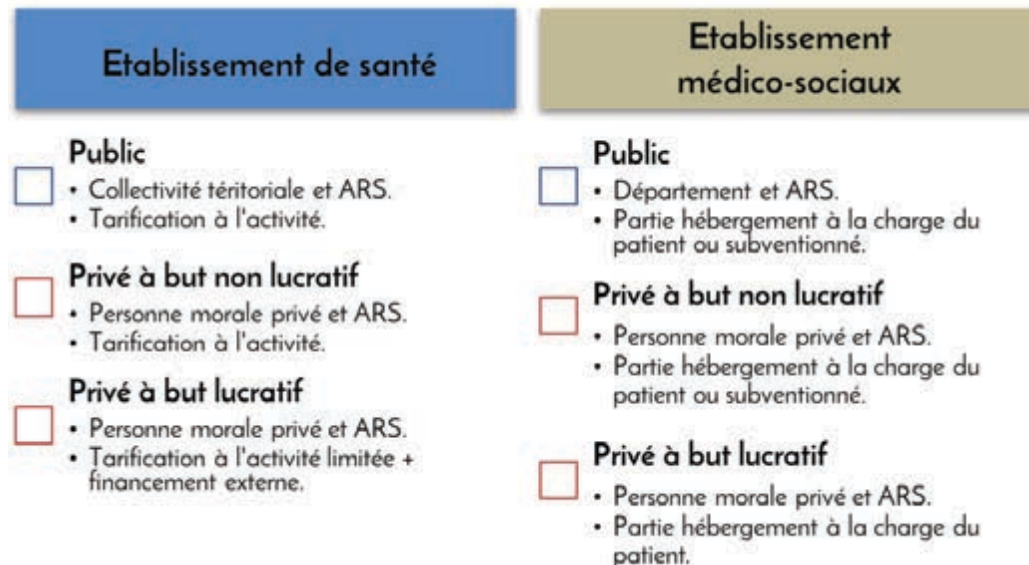
Le second dit à « **but lucratif** » est majoritairement représenté par les cliniques privées, mais également par les EHPAD. Ces organismes dépendent du droit privé et leurs financements sont assurés par la T2A (pour ce qui est des activités de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie), les autres soins sont facturés à la journée. Ce type de structure bénéficie d'investissements extérieurs avec le plus souvent des actionnaires comme dans le cas des EHPAD privées. La prise en charge des frais d'hospitalisation dépend des conventions signées avec les organismes de sécurité sociale ainsi dans le cas où l'établissement privé est conventionné, ces tarifs seront alors remboursés comme dans le public (à la hauteur de 80%). Pour les structures non conventionnées les tarifs pratiqués étant plus élevés, leurs taux de prise en charge par la sécurité sociale seront moindres. Il est à noter que pour les maisons de retraites la partie

³⁶ Source : Code de l'action sociale et des familles, Article L314-7.

³⁷ Source : Loi du 21 juillet 2009 appelée loi « Hôpital, Patients, Santé, Territoires » (HPST).

hébergement étant à la charge du patient celle-ci peut être élevée et avoir des conséquences sur le service de restauration. Pour synthétiser mes propos voici un schéma qui reprend l'organisation du système de santé en France.

Figure 14 : l'organisation des établissements de santé et médico-sociaux.



Le système de santé et médico-social français délivre une multitude de profils d'établissements publics et privés, à but ou non lucratif. Hormis leur statut juridique et économique ces structures se classent en fonction des services qu'elles proposent. Cette classification comprend une grande diversité d'établissements avec un large éventail d'activités. Je ne développerai pour ma part que les plus présents sur le territoire français.

Les premiers de cette série sont les Centres Hospitaliers Régionaux (CHR). Le code de la santé publique les définit dans l'article L6141-2 comme « *Les centres hospitaliers qui ont une vocation régionale liée à leur haute spécialisation et qui figurent sur une liste établie par décret.* » Ce sont des **établissements publics de santé** proposant divers soins de courts, moyens et longs séjours. Ils sont majoritairement conventionnés avec des universités ce qui leur donne la dénomination de Centre Hospitaliers Universitaires comme le précise l'article L6141-2 du CSP :

« *Les centres hospitaliers régionaux ayant passé une convention avec une université comportant une ou plusieurs unités de formation et de recherche médicales, pharmaceutiques ou odontologiques sont dénommés centres hospitaliers universitaires.* »

S'ajoute à ces établissements publics de santé les Centres hospitaliers appelé auparavant Hôpitaux locaux. A la différence des CHR et CHU leur champ d'intervention est moins spécialisé et a pour objectif de dispenser des soins aux populations locales. Des établissements **médico-**

sociaux publics peuvent être rattachés à ce type de structure. Leurs activités sont majoritairement des soins de moyens et longs séjours. Leurs populations sont des personnes âgées dépendantes ou non de plus de 60ans. On les retrouve dans les EHPA et EHPAD selon l'état de santé du patient celui-ci peut bénéficier de Services d'Aide à Domicile (SAAD).

Le secteur privé à **but non lucratif** est quant à lui présent sur tout le périmètre santé et médico-sociale avec un portefeuille d'activité allant de la médecine au EHPAD en passant par la chirurgie. Une des spécificités de ce segment est la présence de Centres de Lutte Contre le Cancer (CLCC).

Les structures privées à **but lucratif** sont plus communément appelées (clinique), elles sont présentes sur l'ensemble du marché.

3.2.2 La répartition des établissements de santé et médico-sociaux en France.

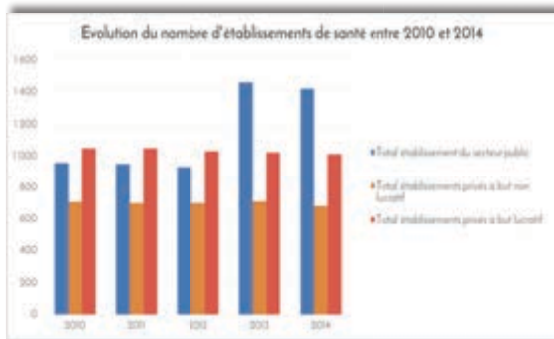
Le paysage de la santé et du médico-social français est vaste avec une pluralité d'établissements. Mené par les politiques de santé publique de ces dernières années le système de santé en France tend à s'harmoniser avec une gestion de son développement au niveau régional (ARS). Affectées par une baisse des dotations de l'état ces structures doivent relever de nouveaux défis. Pour compléter cette analyse je vais maintenant porter mon regard sur la répartition de ces établissements et de leur population sur le territoire français ainsi que leurs évolutions sur ces dernières décennies.

Figure 15 : L'évolution du nombre d'établissements de santé et EHPAD en France³⁸³⁹

Evolution du nombre d'établissements de santé entre 2010 et 2014					
Statuts des établissements	2010	2011	2012	2013	2014
Centres hospitaliers régionaux (CHR/CHU)	33	33	32	183	182
Centres hospitaliers (CH)	810	802	789	982	973
Centres hospitaliers spécialisés en psychiatrie	90	88	88	98	97
Autres établissements publics	23	24	22	195	164
Total établissement du secteur public	956	947	931	1 458	1 416
Centres de lutte contre le cancer (CLCC)	19	19	18	21	21
Autres établissements privés à but non lucratif	688	681	681	691	662
Total établissements privés à but non lucratif	707	700	699	712	683
Établissements de soins de suite et de réadaptation	321	318	324	334	344
Établissements de soins de courte durée	561	551	542	532	514
Établissements de lutte contre les maladies mentales	140	141	140	144	145
Établissements de soins de longue durée	12	12	12	12	6
Autres établissements privés	13	25	12	0	3
Total établissements privés à but lucratif	1 047	1 047	1 030	1 022	1 012
Total	2 710	2 694	2 660	3 192	3 111

³⁸ Source : www.insee.fr

³⁹ Source : www.drees.social-sante.gouv.fr / études et statistiques.



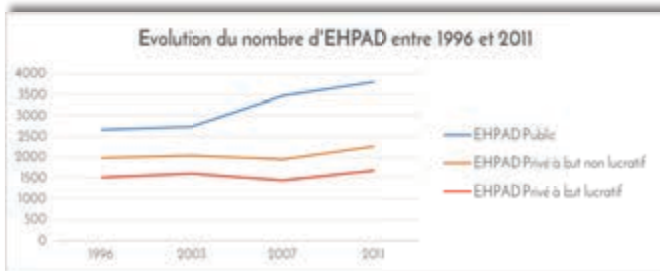
Concernant les établissements de santé le tableau présenté en figure 15 met en avant la représentation de chacun d'eux sur le territoire français et leur évolution entre 2010 et 2014. La répartition des structures se fait en fonction de leur statut juridique et de leur typologie, elle reprend ainsi la classification développée précédemment. Les centres hospitaliers arrivent

en première place en représentant 31% des établissements de santé. Ils constituent à eux seuls la majorité des structures publiques en totalisant près de 69% des parts du marché. Le fort développement des CH en France s'explique pour plusieurs raisons. Considéré comme un service public, la santé est gérée par l'Etat au travers du ministère des affaires sociales et de la santé. Dans une politique de développement territoriale et d'égalité d'accès aux soins la répartition des établissements de santé s'est avant tout tournée sur une implantation de proximité. Anciennement appelés hôpitaux locaux les CH sont des structures peu spécialisées hormis pour les soins psychiatriques. Ces établissements ont pour vocation de dispenser des soins de courte durée en médecine, mais aussi des soins de suite et de réadaptation. Le développement des CH est en croissance avec la création de 163 structures entre 2010 et 2014, on en retrouve en moyenne un pour 27 communes. Leur capacité d'accueil s'étalonne à une moyenne de 168 places soit 15 fois moins que les CHR et CHU.

Le secteur public se compose d'une deuxième grande catégorie d'établissements de santé qui sont les CHR et CHU. Ces structures représentent 13% du marché public et seulement 6% sur le nombre total d'établissements de santé tous statuts juridiques confondus. Avec un CHR / CHU pour 1147 communes leur implantation est régionale. A la différence des CH leurs champs d'activités sont beaucoup plus large avec une forte spécialisation selon les pôles. De plus leurs capacités d'accueils sont conséquentes avec 15 fois plus de place qu'un CH. L'évolution de ces établissements est stable, on constate sur le tableau une hausse du nombre de structure à partir de 2013. Ceci s'explique par une division des assistances publiques telle que celle de Paris et Marseille où même les hospices de Lyon qui étaient comptabilisées comme une et même seule entité.

Les structures de santé privées sont majoritaires en nombre d'établissements avec 54% des parts de marché dont 60% sont à caractère lucratif. Ce sont les cliniques qui constituent la plus grande part de ces établissements avec des activités de soins de courts séjours à 51%. Leur évolution reste stable car largement concurrencée par le secteur public où les soins sont dans la plupart des cas entièrement remboursés. Pour ce qui est des structures privées à but non lucratif elles représentent

moins de 1/4 des établissements de santé. Le secteur privé n'évolue que très peu et accuse même une légère baisse (-5%), ceci s'explique par la main mise de l'état sur l'implantation de bon nombre de ces structures.

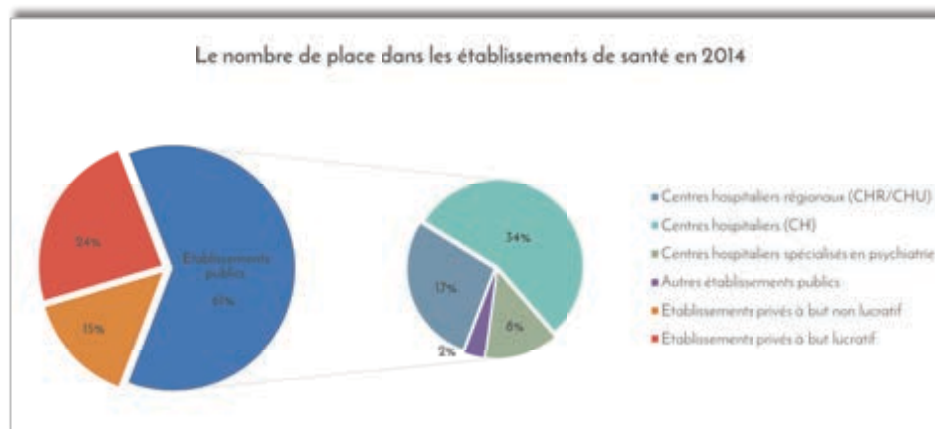


En ce qui concerne les établissements médico-sociaux et en particulier les EHPAD ce marché est à 49% public en nombre de structure. L'implantation de ces structures sur le territoire français est très hétérogène avec une forte

proportion d'EHPAD en zone urbaine dont 20% pour les villes de plus de 200 000 habitants⁴⁰. Parmi les 51% d'établissements privés, moins de 1/4 sont rattachés à un hôpital. L'évolution du marché tend de plus en plus vers une privatisation du service de soin pour lequel de nombreux groupes privés ont développés une activité.

Le tour d'horizon concernant le nombre d'établissements de santé et médico-sociaux présents en France fait, je vais maintenant parler de la capacité d'accueil de chacun d'eux.

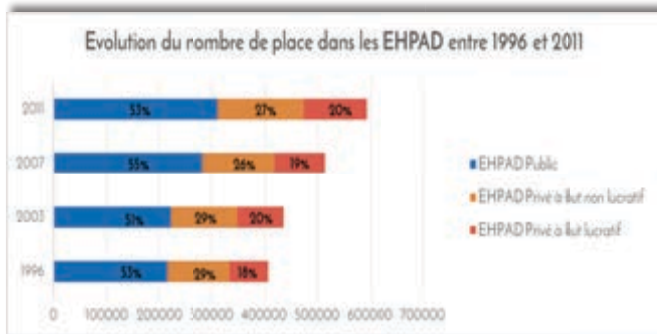
Figure 16 : Le nombre de place dans les établissements de santé et EHPAD en France



En lien direct avec le nombre de structure on remarque que les capacités d'accueils ne reflètent pas les tendances annoncées précédemment. En effet avec 46% des parts du marché en nombre d'établissement de santé le secteur public était moins présent que le privé. A titre de comparaison le nombre de place à disposition des EPS est beaucoup plus important avec 61% du marché de la santé. Ces chiffres s'expliquent par des capacités d'accueils plus élevées dans le public avec une moyenne de 168 places pour un CH et 2610 pour un CHR/CHU contre 110 places dans le privé. Malgré une légère augmentation du nombre de structure sur la période étudiée le nombre de place n'a pas évolué.

⁴⁰ Source : La revue de gériatrie, Tome 40, N°9 Novembre 2015, page 535.

La restauration collective en France.



Avec une évolution sociodémographique forte et une augmentation de l'espérance de vie, le secteur médico-social est en pleine croissance (+13% par an). Le secteur public reste majoritaire à 53% (Capacité d'accueil) même si la tendance penche de plus en plus vers la privatisation. En comparaison avec le

nombre d'EHPAD qui eux sont à 51% privé la taille des établissements publics semble être plus conséquente avec une moyenne de 82 places contre 71 dans le privé. En effet les EHPAD restent à 90% des structures de moins de 120 places.

Suite aux éléments présentés ci-dessus on constate que ce secteur est en période de mutation. Les avancées scientifiques et l'augmentation de l'espérance de vie placent les établissements de santé et médico-sociaux au cœur des débats. Devenu un sujet majeur des politiques actuelles ces structures sont en perpétuelles mouvements. Soumis aux variables démographiques le marché de la santé et du médico-social représente un énorme potentiel pour le secteur privé qui est en pleine croissance. C'est face à des contraintes sanitaires drastiques et des demandes de plus en plus spécifiques que la restauration collective doit évoluer et relever de nombreux défis.

3.2.3 La restauration santé et médico-sociale.

Je vais maintenant aborder le sujet de la restauration collective dans le secteur de la santé et du médico-social. Accueillant une grande diversité de patient plus ou moins fragiles, aux attentes spécifiques, ce milieu est considéré comme l'un des plus complexes en restauration collective. Cyrille Laporte évoque ce sujet dans « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1156) quand il explique que :

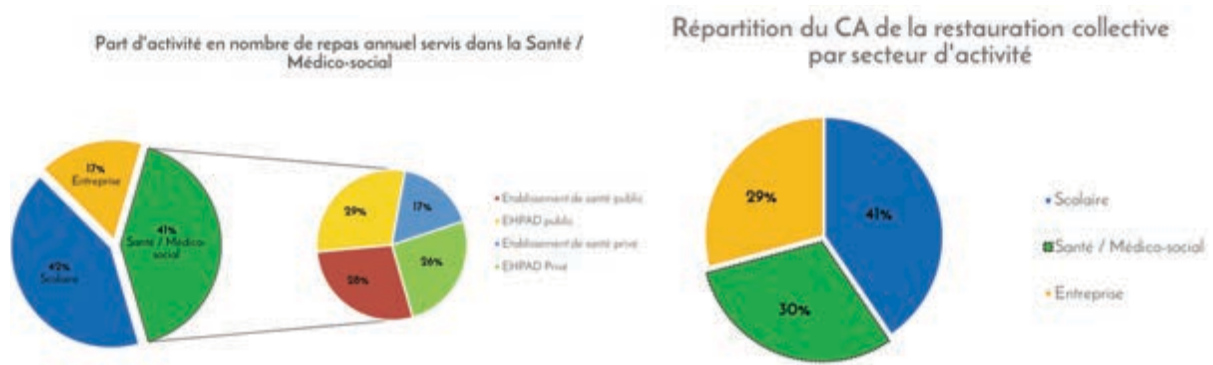
« C'est dans ce segment que les systèmes de restauration sont les plus complexes. Cette complexité s'exprime d'abord par la diversité des publics. Dans la plupart des lieux, le service de restauration distribue des repas pour des patients qui ont une pathologie plus ou moins grave, ce qui crée des besoins alimentaires d'une grande diversité. »

Au contact de populations fragiles les cuisines ont dû développer des règles relatives à l'hygiène des aliments. En effet de grands changements ont été opérés à ce niveau avec l'arrêté du 26 Juin 1974 relatif aux conditions d'hygiène en restauration collective. Ce serait dans le milieu hospitalier que serait apparu les premières réglementations 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 ce métier.

Avec 41% des parts d'activité en nombre de repas servis les établissements de la santé et du médico-social sont omniprésents en restauration collective. Servant des repas tout au long de l'année avec 4 prestations journalières (petit déjeuner, déjeuner, collation et diner) ce secteur rivalise avec le milieu scolaire. En effet malgré un nombre de structure beaucoup moins important que dans l'enseignement ce segment d'activité délivre un nombre de repas similaire. Ceci s'explique par la prise en compte des petits déjeuners et collations dans les calculs. Dans une lecture purement économique ce secteur ne génère en revanche que 30% du chiffre d'affaire global.

Figure 17 : Les parts de marché de la restauration en santé et médico-social^{41, 42}



Une des premières caractéristiques du secteur est 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 termes 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 présentées précédemment :

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

Publics ou privés, à but lucratif ou non, ils accueillent des patients aux pathologies plus ou moins graves pour des durées variables (court, moyen et long séjours). La notion de séjour est importante car comme le présente Cyrille Laporte dans « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1157) :

⁴¹ Source : www.insee.fr

⁴² Source : www.girafoodservice.com

« Les responsables des systèmes de restauration considèrent les durées des séjours des patients, du court séjour au moyen et long séjour, pour définir l'offre alimentaire. ». 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).

« Sur un menu de base - entrée, plat, garniture, dessert - il est courant de trouver près de dix déclinaisons d'offre alimentaire. Pour un régime sans sel, il faut remplacer chaque prestation, pour un régime sans résidu il faut parfois modifier un des composants ... »

Cyrille Laporte

« Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1157)

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 a pour avantage de personnaliser l'offre et limiter les coûts de production (coûts moyen journalier de la prestation restauration : 5 €).

Les 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 ou public, à but lucratif ou non. Les patients sont âgés et dépendants pour les EHPAD et maisons de retraites. Ce sont majoritairement des moyens et longs séjours, 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 personnes âgées souffrent de l'isolement. Les attentes restent cependant proches de celles des autres structures présentées ci-dessus.

On peut constater que le secteur de la santé et du 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.

3.3 Les entreprises et Administrations.

La pause déjeuner concerne toutes les entreprises, de petites, moyennes ou grandes envergures. Obligatoire ou non la restauration des salariés est l'une des préoccupations des patrons qui s'organisent afin de répondre à ce besoin. Lieu de rencontre et de mixité sociale le restaurant d'entreprise peut être un endroit d'échange où le salarié partage un repas avec son supérieur. Afin d'appréhender ce secteur je dresserai une cartographie des entreprises en France et analyserai leur répartition sur le territoire. Cette analyse me permettra d'étudier les différents contextes dans lesquels évolue la restauration collective.

3.3.1 Les entreprises/Administrations et leur répartition en France.⁴³

La classification des entreprises et Administrations peut se faire de diverses manières. En effet que ce soit en fonction du secteur économique, de la taille ou même encore du statut juridique il y a de nombreuses manières de les présenter. Au vu de la diversité de ce secteur et sans perdre de vue les objectifs de ce mémoire, j'aborderai cette partie du point de vue du statut juridique de ces établissements. S'ajoutera la taille et les secteurs d'activités des entreprises et Administrations afin de comprendre au mieux comment évolue la restauration collective dans ce secteur. Pour débiter il est important de différencier 3 grandes catégories d'établissements :

Figure 18 : Les catégories d'entreprises / Administrations selon leur statut juridique⁴⁴

Entreprises privées	• Personnes morales de droit privé • Capitaux privés
Entreprises publiques	• Personnes morales de droit privé • Capitaux publics (51% minimum) et privés
Administrations	• Personnes morales de droit public • Capitaux publics

La prise en compte du statut juridique de ces établissements est essentielle pour comprendre dans quel contexte évoluent la restauration collective et les choix inhérent à son exploitation. En effet Ces différentes structures ne sont pas soumises aux mêmes contraintes réglementaires.

Les entreprises privées sont des personnes morales de droit privé aux capitaux privés, de ce fait ces établissements ne sont pas soumis aux réglementations de mise en concurrence que l'on

⁴³ Source : www.legifrance.gouv.fr

⁴⁴ Source : www.insee.fr

retrouve dans le droit public. Outre les différents secteurs d'activités où on les retrouve, ces structures peuvent être de deux types :

- ❖ Les entreprises privées d'ordre commerciales ;
- ❖ Les entreprises privées à but non lucratif (associations, fondations).

Les entreprises publiques sont elles aussi des personnes morales de droit privé, c'est par leur financements et notamment la provenance de leurs capitaux que celles-ci se différencient des entreprises privées. On retrouve dans cette catégorie toutes les structures privées dont les capitaux sont majoritairement publics (51% minimum). L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics définit ainsi ce type d'organisme :

« Est une entreprise publique au sens de la présente ordonnance tout organisme doté de la personnalité juridique qui exerce des activités de production ou de commercialisation de biens ou de service marchands et sur lequel un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs exercent, directement ou indirectement, une influence dominante en raison de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence des pouvoirs adjudicateurs est réputée dominante lorsque ceux-ci, directement ou indirectement détiennent la majorité du capital, disposent de la majorité des droits de vote ou peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance. »

Ces entreprises sont donc soumises aux codes des marchés publics et à la mise en concurrence. Elles peuvent prendre diverses formes dont les deux principales sont les **entreprises à économie mixte** et les **sociétés nationales de droit privé**.

Les entreprises à économie mixte sont encadrées par la loi no 83-597 du 7 juillet 1983 dont des modifications ont été apportées par de nombreuses ordonnances dont celles en vigueur du 19 décembre 2014 avec l'article L1521-1 qui les définit ainsi :

« Les communes, les départements, les régions et leurs groupements peuvent, dans le cadre des compétences qui leur sont reconnues par la loi, créer des sociétés d'économie mixte locales qui les associent à une ou plusieurs personnes privées et, éventuellement, à d'autres personnes publiques pour réaliser des opérations d'aménagement, de construction, pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou pour toute autre activité d'intérêt général. »

Appelées aussi SEM (Sociétés d'Economie Mixte) elles sont pourvues de ce statut à condition de respecter ces deux conditions :

- ❖ Les collectivités territoriales devront posséder plus de la moitié du capital de ces sociétés et des voix dans les organes délibérants ;
- ❖ La société en question devra revêtir la forme de société anonyme.

On y retrouve par exemple : La Française des jeux, La Semitan (Transport en commun de l'agglomération de Nantes), SETE (Société d'exploitation de la Tour Eiffel).

Les sociétés nationales de droit privé peuvent relever de nombreuses formes juridiques telles que les SA (Sociétés Anonymes), ces structures sont détenues majoritairement par l'Etat. Dans le cas où l'Etat transforme un EPIC en société nationale et qu'il ouvre une part des capitaux au privé on constate un phénomène de « privatisation ».

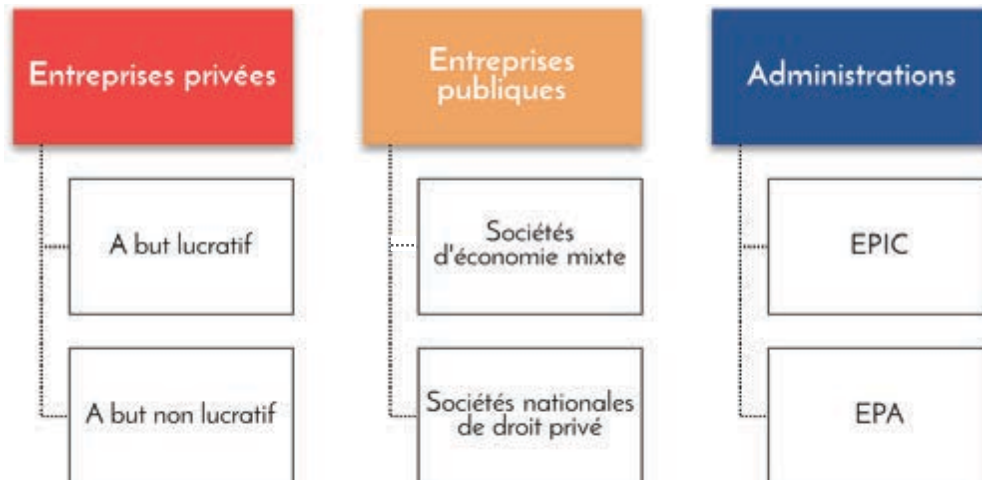
On retrouve dans ce type d'entreprises publiques par exemple : EDF (Electricité de France), Orange, La poste et le groupe ADP (Aéroport de Paris).

La troisième catégorie regroupe l'ensemble des Administrations avec un « A » majuscule. J'entends par le terme Administrations tous les établissements publics dont l'activité peut être administrative mais aussi industrielle ou commerciale par exemple. Ces organisations font partie intégrante des EP (Etablissements 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 (Etat, région, département ou commune). Il dispose donc d'une certaine souplesse qui lui permet de mieux assurer certains services publics. Il y a une distinction entre les établissements publics administratifs (**EPA**) et les établissements publics à caractères industriel ou commerciale (**EPIC**). 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 de services, que ces ressources soient des redevances payées par les usagers 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 statut d'EPA. Considérés de personnes morales de droit public les EPIC sont fortement marquées par le droit privé, leur gestion est similaire à celle des établissements privés et leur personnel relève du droit du travail. Les EPA sont quant à eux contraints aux codes des marchés publics et leurs personnels sont des fonctionnaires. Voici quelques exemples d'EPIC et d'EPA :

- ❖ **EPIC** : La RATP, la comédie Française, l'ADEM (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) ;
- ❖ **EPA** : Pôle emploi ; l'ANSES, les ARS (Les agences régionales de santé) ;

Il est à noter que chacun de ces EPA est rattaché à un ministère tel que celui du ministère du travail pour Pôle emploi par exemple. Cette précision a son importance car les budgets alloués ne sont souvent pas les mêmes d'un ministère à un autre.

Figure 19 : Les différentes formes juridiques d'entreprises / Administrations



Dans une approche complémentaire ces établissements sont généralement classés par taille (effectif et CA) pour ce qui est des entreprises privées et par secteur d'activité pour les entreprises publiques. Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 (*relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique*) classe les entreprises privées en 4 catégories :⁴⁵

- ❖ Les microentreprises (**MIC**) : Effectif inférieur à 10 employés et CA ne dépassant pas 2 millions d'euros.
- ❖ Les petites et moyennes entreprises (**PME**) : Effectif inférieur à 250 employés et CA ne dépassant pas 50 millions d'euros.
- ❖ Les entreprises de taille intermédiaire (**ETI**) : Effectif inférieur à 5000 employés et CA ne dépassant pas 1500 millions d'euros.
- ❖ Les grandes entreprises (**GE**) : Effectif supérieur à 5000 employés et CA dépassant 1500 millions d'euros.

C'est sur la base de cette classification que mon analyse se fera pour ce qui est des entreprises privées. Une toute autre classification est faite pour les entreprises publiques qui sont regroupées par secteur d'activité économique. L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) les classe en 3 catégories dans ces tableaux :⁴⁶

- ❖ Le secteur **primaire** qui correspond aux activités agricoles ;
- ❖ Le secteur **secondaire** qui correspond aux activités de l'industrie ;
- ❖ Le secteur **tertiaire** qui correspond aux métiers de service.

⁴⁵ Source : www.insee.fr

⁴⁶ Source : www.insee.fr

Les Administrations n'ont pas de classification spécifique hormis celle, qui différencie les EPA (caractère administratif) des EPIC (caractère industriel et commerciale). Il est à rappeler que les EPA appartiennent à des ministères différents, ce qui constitue une classification à part entière. Ces précisions apportées, je vais maintenant passer à la présentation de ces établissements sur le territoire français.

Figure 20 : Le nombre d'entreprises privées en France⁴⁷

Unités légales d'entreprise par catégorie				
Catégories d'entreprises	2011	%	2013	%
Microentreprise (MIC)	3 001 329	95,46	3 606 741	96,17
Petite ou moyenne entreprise (PME)	137 534	4,37	138 117	3,68
Entreprise de taille intermédiaire (ETI)	4 959	0,16	5 322	0,14
Grande entreprise (GE)	243	0,01	274	0,01
Total	3 144 065	100	3 750 454	100



En première place en nombre d'établissements les entreprises privées représentent plus de 99% des structures publiques et privées. Ceci est dû à une forte proportion des Microentreprises (95%) sur le paysage économique français. Ces organisations sont fortement présentes dans les métiers de service tels que le transport,

l'hébergement et la restauration. Avec une part moins importante on retrouve les PME qui complètent la deuxième facette du système économique français. Les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises sont beaucoup moins présentes (en nombre de structures) sur le territoire. Malgré un environnement économique peu propice ces dernières années on constate une augmentation significative du nombre d'établissements avec une hausse de 19% entre 2011 et 2013 dont la majorité portée par les Microentreprises.

Figure 21 : Les effectifs d'employés par catégories d'entreprises privées en France⁴⁸

Effectif salarié par catégorie d'entreprise				
Catégories d'entreprises	2011	%	2013	%
Microentreprise (MIC)	2 925 000	19,59	2 808 000	18,99
Petite ou moyenne entreprise (PME)	4 153 000	27,81	4 169 000	28,20
Entreprise de taille intermédiaire (ETI)	3 363 000	22,52	3 473 000	23,49
Grande entreprise (GE)	4 493 000	30,09	4 333 000	29,31
Total	14 934 000	100	14 783 000	100

⁴⁷ Source : www.insee.fr

⁴⁸ Source : www.insee.fr

La restauration collective en France.



En complément du nombre d'entreprises privées présentes sur le territoire français les effectifs viennent contraster le tableau précédent. En effet présent à plus de 99% en nombre d'entreprises le secteur privé recule avec 70% de l'effectif total des salariés en France. Les microentreprises n'emploient que 19% des salariés privés

contre 30% pour les grandes entreprises qui sont au nombre de 274 en 2013 soit d'une taille moyenne de 16000 salariés par entreprise. D'un point de vu plus global ce sont les grandes entreprises et les PME qui sont les premiers employeurs du secteur privé, plus de la moitié de la valeur ajoutée des entreprises privées est produite par les ETI et GE (56%). L'évolution des effectifs est plutôt stable même si l'on remarque une légère baisse (-1%) entre 2011 et 2013.

Dans un tout autre niveau d'importance on retrouve les entreprises publiques qui sont au nombre de 1632 en 2014. Comme présentées précédemment ces structures sont classées en fonction de leur activité économique. Comme tout pays développé la France a vu son système économique se tertiariser. On retrouve ainsi à 68% des entreprises de service comme La poste, Orange et la SNCF par exemple. La majorité des entreprises publiques sont des sociétés nationales de droit privé. En effet même si la tendance actuelle tend vers une privatisation des services, l'Etat garde la main mise sur certains d'entre eux afin d'en maîtriser les prix pratiqués ou même encore leur implantation. De plus le contexte économique de ces dernières années a poussé l'Etat à faire des économies en faisant entrer des fonds privés dans certaines organisations. En termes d'effectifs ces entreprises emploient un peu moins de 4% des salariés de l'ensemble du secteur entreprises / Administrations. Ces établissements ne sont que peu présents sur le territoire français et sont le plus souvent un moyen de transition vers la privatisation des établissements publics à caractère industriel et commerciale.

Figure 22 : Le nombre et les effectifs des entreprises publiques en France⁴⁹

Nombre d'entreprises publiques et effectif salarié en 2014		
Activité économique	Nombre d'entreprises	Effectif salarié
Agriculture (Primaire)	7	9100
Industrie (Secondaire)	513	173000
Service (Tertiaire)	1112	613200
Total	1632	795300

⁴⁹ Source : www.insee.fr

La troisième et dernière catégorie regroupe les établissements publics. Présentés selon leur activité administrative ou industrielle et commerciale ce sont en majorité des EPA (93%). Présent sur l'ensemble du territoire ces établissements assurent divers services publics et emploient plus de 5 millions de personnes soit plus de 1/4 des emplois en France. Considéré comme un des devoirs de l'Etat ces organisations sont source de création d'emplois et de réinsertion dans le monde professionnel. Même si la tendance actuelle remet en cause certains de ces principes les effectifs sont stables depuis 2007⁵⁰ avec une légère baisse (-0.1%) pour la fonction publique d'Etat qui est contrebalancée par une hausse des effectifs dans l'hospitalier et le territorial. 3.8 millions de ces effectifs sont des fonctionnaires (70%) dont 47% en catégorie C.

Figure 23 : Le nombre et les effectifs des Administrations publiques en 2014⁵¹

Nombre d'Administrations publiques et effectif salarié en 2014		
Catégorie d'établissement	Nombre d'établissements	Effectif salarié
EPA	468	5100000
EPIC	36	357000
Total	504	5457000

Ces chiffres démontrent l'hétérogénéité des profils de salariés présents dans ces établissements. Mêlant différentes catégories socio-professionnelles l'un des enjeux de la restauration collective d'entreprise est de satisfaire l'ensemble de ces convives. Entre entreprises privées, entreprises publiques et Administrations les politiques sociales ne sont pas les mêmes. Le budget alloué à la restauration collective d'une grande entreprise privée ne sera inévitablement pas le même que celui d'une microentreprise. C'est sous le poids des CE (Comités d'Entreprises) et des contraintes financières que ces organisations doivent faire des choix en termes de restauration collective.

3.3.2 La restauration d'entreprise.

Suite à la présentation des différents lieux dans lesquels évolue la restauration collective d'entreprise je vais maintenant en aborder le sujet. Je ferais tout d'abord un bref rappel historique de son apparition sur le lieu de travail. S'adressant aux salariés des entreprises, ces structures ont un but social et permettent aux employés d'accéder à une offre de restauration dont une part du prix est compensée par l'entreprise ou l'Administration. Cyrille Laporte l'écrit ainsi dans le « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1157) : « Ces lieux de restauration sur le lieu ou à proximité du lieu de travail assurent aux salariés une prestation alimentaire à des niveaux de prix en deçà de ce qu'offre la restauration commerciale. ».

⁵⁰ Source : www.fonction-publique.gouv.fr

⁵¹ Source : www.insee.fr

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 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.

En troisième position ce secteur sert 440 millions de repas par an. Avec près de 3.7 millions d'établissements et 21 millions de clients potentiels se secteur souffre d'une baisse de fréquentation. En effet avec seulement 17% des parts du marché il est le segment de la restauration collective où la clientèle est la moins captive. De plus comme présenté précédemment une majorité des structures sont des microentreprises (- 10 salariés) et n'ont pas de restaurant d'entreprise. En proposant des prestations proches de celles du « commerciale » les prix pratiqués sont les plus élevés du marché. Cette précision permet d'expliquer l'écart entre le nombre de repas servis par an (17%) et le chiffre d'affaire généré (29%).

Figure 24 : Les parts de marché de la restauration sur le lieu de travail^{52 53}



Une des premières caractéristiques du secteur est qu'il n'y a aucune obligation réglementaire qui oblige les entreprises et Administrations à d'avoir un restaurant. La mise en place d'un tel service est au bon vouloir de l'employeur. Celui-ci peut faire le choix selon la taille de son organisation

⁵² Source : www.insee.fr

⁵³ Source : www.girafoodservice.com

d'intégrer un restaurant à son entreprise ou de s'affilier à un RIE (Restaurant Inter Entreprise) ou RIA (Restaurant Inter Administratif) en fonction de la nature de son établissement. Certains font aussi le choix de délivrer des tickets restaurants à leur personnel. Les structures n'ayant pas d'offre de restauration sont soumises aux articles R4228-22 et R4228-23 du code du travail qui impose la mise à disposition d'un emplacement permettant aux salariés désireux de prendre leur repas sur le lieu de travail.

L'objectif est de se restaurer à proximité du lieu de travail à un prix attractif. Ouvert 260 jours par an en moyenne ce secteur a une clientèle de moins en moins captive qui fuit 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).⁵⁴ 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 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 est moyen inférieur à 8 €. C'est essentiellement pour cette raison que les restaurants d'entreprise doivent redoubler d'inventivité et diversifier leurs offres, ils tendent 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

⁵⁴Source : www.elior.com

restauration ou de personnalités connues dans leurs offres, Les établissements peuvent aussi avoir recours à la mutualisation comme du type des RIE et RIA.

« Parfois des entreprises mettent même en commun les outils de production et de distribution des repas afin de réduire les coûts et, par la même le coût répercuté sur le salarié. Les restaurants interentreprises (RIE) et les restaurants inter administratifs (RIA) s'inscrivent dans cette philosophie. »

Cyrille Laporte

« Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1157)

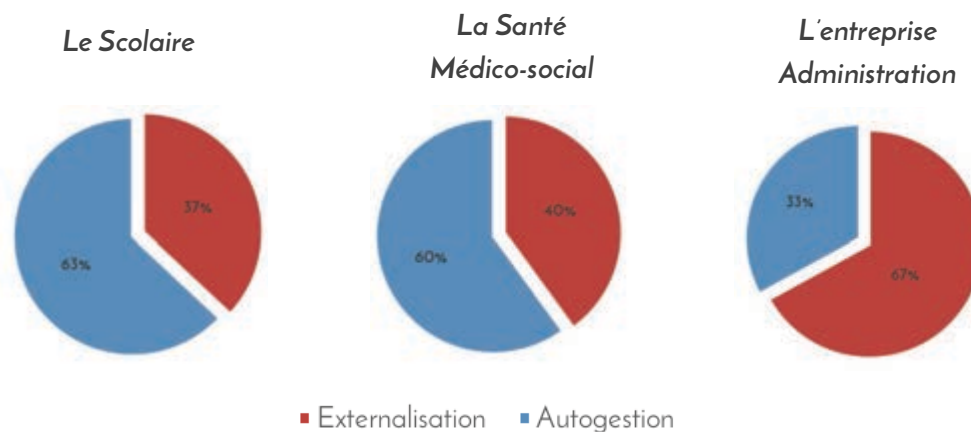
4. Les modes de gestion en restauration collective.

Présente majoritairement dans 3 secteurs d'activités aux caractéristiques bien différentes la restauration collective délivre de nombreux visages. Aux statuts juridiques public ou privé on retrouve une multitude d'établissements aux tailles et systèmes de restauration très hétérogènes. La prise en compte de ces variables dans l'analyse de ces secteurs semble inévitable au vu de la complexité de leurs organisations. Accueillant de nombreux profils de clients et patients les restaurants doivent répondre à leurs attentes tout en s'adaptant aux contraintes et enjeux propres à chaque établissement. Pour faire face à ces enjeux deux modes de gestion s'offrent aux décideurs (maître d'ouvrage) comme le présente Cyrille Laporte dans « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1157) :

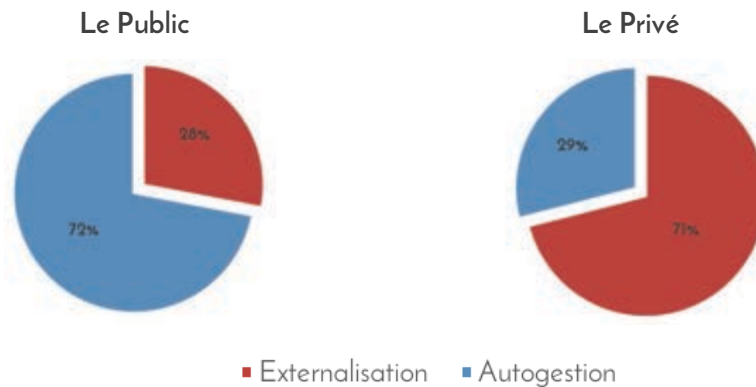
« Les décideurs de la restauration collective ont deux possibilités pour gérer la production et la distribution des repas. Soit ils autogèrent leurs systèmes de restauration car ils estiment qu'ils disposent des moyens requis, soit, pour de multiples raisons, ils décident de sous-traiter leurs systèmes de restauration à des entreprises privées. »

En effet plusieurs formes d'organisations permettent de gérer la fonction restauration collective, leur répartition varie selon le contexte comme le présente les figures n°25 et 26.

Figure 25 : Répartition des modes de gestion selon le secteur.⁵⁵



⁵⁵ Source : étude de la FAFIH et OPCA.

Figure 26 : Répartition des modes de gestion selon le statut.⁵⁶

Cette étude réalisée par la FAFIH et l'OPCA met en avant les taux d'autogestion et externalisation selon le secteur d'activité et le statut juridique des établissements. On constate que ces taux varient d'un contexte à un autre et nous questionnent sur les choix qui peuvent être fait en termes d'organisation des systèmes de restauration collective. Pour mener à bien cette réflexion je vais maintenant présenter ces deux modes de gestion.

4.1 La gestion directe.

Qu'est-ce que l'autogestion ? Quelles sont ces spécificités ? Pour quels 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 de la santé/médico-social alors qu'il est en peine dans le milieu de l'entreprise/Administration avec seulement 33%, ce contraste abaisse à 54%⁵⁷ 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. On observe que le nombre de repas moyens servis par jours est plus élevé en autogestion avec 211 repas servis contre 182 pour l'externalisation.⁵⁸ Nous pourrions en déduire que l'autogestion est plus souvent adoptée pour de grandes structures que l'externalisation. Ceci serait à mettre en corrélation avec

⁵⁶ Source : étude de la FAFIH et OPCA.

⁵⁷ Source : www.girafoodservice.com (chiffres de 2009).

⁵⁸ Source : www.girafoodservice.com (chiffres de 2009).

les taux de gestion directe que nous pouvons rencontrer dans le milieu de la santé et 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 d'externaliser. Généralement publics à 85% ces établissements ont fortement recours à l'autogestion avec des taux plus ou moins élevés selon le niveau d'enseignement.⁵⁹

- ❖ 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 scolaires publics, ceci est en corrélation avec les taux présentés ci-dessus avec une part des établissements (tout secteur confondus) 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.

Le secteur de la santé et du médico-social : 60% d'autogestion.

Les établissements de santé et du médico-social ont des taux d'autogestion qui s'évaluent à 60%. Ceci peut s'expliquer par une forte proportion d'établissements médico-sociaux privés qui ne sont que peu autogérés. On constate que ce mode de gestion varie selon le contexte dans lequel évolue le restaurant.⁶⁰

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

⁵⁹ Source : www.giraconseil.com

⁶⁰ Source : www.giraconseil.com

Le secteur des entreprises et Administrations : 32% d'autogestion.

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

Le recours à la gestion directe se fait donc davantage dans le secteur scolaire et de la santé/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 l'externalisation. De nombreux établissements s'associent afin de développer un réseau comme par exemple l'Union des Professionnels de la Restauration Municipale (UPRM), l'Union Des Ingénieurs Hospitaliers en Restauration (UDIHR) ou encore le réseau « Restau 'Co » qui rassemble les acteurs de la restauration collective autogérée. Ces associations permettent la professionnalisation du secteur avec des formations aux nouvelles technologies. Elles permettent également de 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 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.

4.2 L'externalisation.

En quoi consiste l'externalisation ? Est-ce que tous les établissements peuvent externaliser leurs restaurants ? Quelles sont les caractéristiques de l'externalisation ? C'est au travers de ce questionnement que je vais aborder ce mode de gestion.

« Externaliser », 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.

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**.

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).⁶¹Tous 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 de 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), sa rémunération est évaluée 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 lorsque le marché dépasse 230 000 €. ⁶² Il existe également **des marchés d'assistance technique** à la gestion.⁶³.

⁶¹ Source : article 1^{er} du code des marchés publics.

⁶² Source : article 1^{er} du code des marchés publics.

⁶³ Source : Guide des contrats publics de restauration collective (n° J4-05 du 31 mars 2005) page 71.

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**.⁶⁴ Les deux principaux contrats de DSP sont :

- ❖ **La concession**, aux termes duquel la SRC 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 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 mises 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 pas faire appel à une DSP, ses fonctions étant liées de manière trop directe aux missions de soins des établissements publics de santé. Il en est de même pour la restauration universitaire qui est un service public légalement réservé aux CROUS.

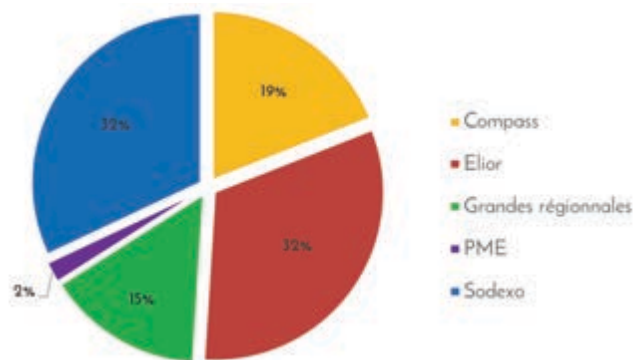
Il est important de préciser que certains établissements de droit privé sont soumis aux codes des marchés publics, en effet comme le stipule l'article 9 de l'**ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016** : « Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial » sont concernées. Les établissements financés majoritairement par un pouvoir adjudicateur comme le

⁶⁴ **Source** : article L.1411 du code général des collectivités territoriales.

cas des entreprises publiques ou encore dont la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur comme le cas des écoles privées sous contrat sont soumis à cette réglementation.

On constate que l'externalisation est peu présente dans les secteurs du scolaire de la santé et du médico-social avec 37% et 40% respectivement. Par contre, la restauration d'entreprise est un secteur favorable à l'externalisation avec 67% des parts du marché. A ce constat s'ajoute une place peu présente des SRC dans le public tandis que les établissements privés font appel à 71%. Le marché des SRC en France est dominé par trois leaders (Sodexo, Compass et Elior) qui détiennent à eux seuls 83% des parts du marché (en CA) de la restauration collective externalisée.⁶⁵ Ces trois groupes sont notamment cotés en bourse.

Figure 26 : Le marché de la restauration collective externalisée par chiffres d'affaires.⁶⁶



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 concurrence 25% ou à l'autogestion 55%. On remarque que l'externalisation ne cesse d'augmenter au fil des années au préjudice de l'autogestion en perte de vitesse. Je vais exposer maintenant les tendances à l'externalisation dans les 3 secteurs de la restauration collective.

Le secteur Scolaire : 37% d'externalisation.

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 (85.5%).

⁶⁵ Source : www.xerfi.com

⁶⁶ Source : www.themavision.fr

Le secteur de la santé et du médico-social : 40% d'externalisation.

C'est un secteur à deux visages avec près de 60% pour le secteur de la santé et du médico-social privé qui commence à être saturé et un secteur public où l'externalisation n'est que très peu développée (15%). Ce dernier tend à l'externalisation dans l'avenir avec le milieu hospitalier public où l'externalisation ne dépasse pas les 3%. Ces faibles taux d'externalisation 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 cœur de métier.

Le secteur des entreprises et Administrations : 67% d'externalisation.

Les entreprises publiques et privées ainsi que les Administrations 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 l'externalisation, les contrats sont repris d'une SRC à une autre.

De nombreux avantages sont à évoquer quand l'on parle d'externalisation. 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 clients d'avoir un seul et même interlocuteur et de gérer plus facilement les charges financières. Outre la simplification de la gestion des différents services, l'externalisation enlève une part des responsabilités à l'établissement en question en cas d'intoxication alimentaire par exemple. Etant pour la majorité de grands groupes, leur force 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'air du temps ». Les inconvénients résident dans la dépendance de l'établissement à une société de restauration collective. De plus la question de l'utilisation de l'argent public est au cœur des débats comme l'explique Cyril Laporte dans « Dictionnaire des cultures alimentaires » (2012, p.1158) :

« Les premiers considèrent que le budget alloué à la restauration par une commune ou un conseil général doit bénéficier dans son intégralité aux services de restauration et ne doivent pas servir à rémunérer les sociétés de restauration collective à travers les bénéfices qu'elles peuvent faire. »

Conclusion :

Porté par trois secteurs d'activités aux caractéristiques si différentes le marché de la restauration collective en France doit s'adapter tout en répondant aux attentes spécifiques de sa clientèle qui évoluent au fil des tendances.

Entre statuts juridiques et organisations propres à chaque type d'établissements les secteurs du scolaire, de la santé/médico-social et des entreprises/Administrations sont multiples. La contextualisation réalisée dans cette première partie le confirme, les profils de mangeurs sont nombreux, l'inégalité des classes sociales fait apparaître la pluralité des attentes de la clientèle. Les spécificités de chaque établissement attestent de l'importance de réaliser un état des lieux de ces trois secteurs pour en comprendre les rouages et le fonctionnement. En effet cette première partie m'a permis de présenter les principaux établissements dans lesquels est présente la restauration collective. C'est au travers de plusieurs variables comme le statut juridique, la nature économique ou même encore la taille que j'ai réalisé ce travail. On se rend ainsi compte de la diversité des établissements et de leurs décisionnaires. Ce sont de véritables jeux d'acteurs qui se jouent dans ces organisations, entre stratégies, jeux de pouvoir et zones d'incertitudes chaque individu à sa propre rationalité. Avec deux modes de gestion très différents les décideurs ont le choix d'autogérer ou externaliser la fonction restauration de leur(s) établissement(s). Comme présentés précédemment les taux d'autogestion et d'externalisation varient selon le contexte ce qui pousse à la discussion.

C'est donc suite à mon mémoire de première année et à une étude plus approfondit des différentes organisations que découle ma problématisation. Je porterai mes recherches sur les choix à autogérer ou d'externaliser la restauration collective en fonction du contexte dans lequel évoluent le ou les décisionnaires. Pour y parvenir j'étudierai les déterminants de la prise de décision ainsi que le contexte qui semble être un élément central dans la construction du choix. J'ai décidé de formuler ma problématique sous la forme suivante :

Quels sont les enjeux conduisant à autogérer ou externaliser la fonction restauration collective ?

Pour y répondre j'ai défini en première année mon cadre théorique qui était la sociologie et plus spécifiquement celle des organisations, cette discipline me permettait d'étudier les processus de décision des décideurs à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective. C'est avec l'approche compréhensive de Max Weber issue du courant de l'individualisme méthodologique porté par lui-même et Raymond Boudon principalement que j'ai abordé mon étude. Cette approche propose un cadre pour expliquer pourquoi les établissements autogèrent ou externalisent (action sociale) la fonction restauration collective ainsi que la construction du choix et ses effets sur la société. J'entendais par action sociale les comportements pour lesquels l'acteur attribuait un sens subjectif (dit visé) à son choix, déterminant ainsi le déroulement de l'action. Pour étayer mon étude j'avais abordé les concepts de rationalité autour des travaux de quelques scientifiques tels que Vilfredo Pareto, Max Weber et Herbert Simon. L'étude des formes de rationalité me permettait d'analyser les déterminants de l'action sociale et ainsi formuler les hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse 1** : Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective sont économiques.
- ❖ **Hypothèse 2** : Le choix conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective est d'ordre moral.
- ❖ **Hypothèse 3** : Le choix conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective s'inscrit dans un cadre réglementaire.

Je m'étais aussi appuyé sur l'analyse stratégique issue de « L'acteur et le système » de Crozier et Friedberg. Cette approche montrait bien en quoi chaque organisation est différente car en mouvement permanent. Qu'elles étaient soumises à des relations (interactions) régulières qui étaient liées à des contraintes variables suivant l'environnement (interne et externe). Ces objectifs (fins) évoluaient donc en fonction de ces variables (interaction et environnement) et des stratégies qu'adoptaient les individus. On se rendait compte alors que l'environnement affectait les choix des individus et donc la nature de leur rationalité, d'où la formulation de cette quatrième hypothèse :

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

Suite à ma soutenance du master 1 et l'étude approfondie des différents établissements présents sur le marché de la restauration collective j'ai décidé de conserver mes hypothèses. Voici la présentation de celles-ci :

Hypothèse n°1 : Je m'interroge sur le lien entre le processus de décision à autogérer ou à externaliser et les enjeux économiques qui peuvent en découler. Que ce soit dans son investissement ou son exploitation la fonction restauration représente un coût financier pour les maîtres d'ouvrages qui s'interrogent sur le mode de gestion à adopter pour limiter leurs dépenses.

Hypothèse n°2 : La deuxième hypothèse intègre la représentation des décideurs dans leur réflexion à autogérer ou externaliser la restauration collective. Dit « d'ordre moral » ce déterminant prend en compte les enjeux sociaux qui peuvent découler de la politique des maîtres d'ouvrages mais aussi leur perception vis à vis la qualité de la prestation selon le mode de gestion.

Hypothèse n°3 : Evoluant dans un environnement réglementé, les organisations de restauration collective sont soumises à des contraintes liées au statut juridique, aux normes sanitaires ou même encore au règlement intérieur des établissements. Sous l'influence d'un cadre réglementaire déterminé, les maîtres d'ouvrages adoptent un mode de gestion plutôt qu'un autre.

Hypothèse n°4 : Ma quatrième hypothèse prend en compte le contexte dans lequel le service restauration évolue. Ce sont les variables inhérentes au statut juridique (public/privé) et à la taille (effectif) des établissements qui sont ici étudiées. Le statut (autonome/regroupement) et la taille des communes s'ajoutent comme déterminants dans le processus de décision des maîtres d'ouvrages.

Je vais maintenant présenter mon terrain de recherche ainsi que la méthodologie que je vais employer afin de valider ou infirmer mes hypothèses.

Partie II - La méthodologie de recherche.

Introduction :

Ma problématique et mes hypothèses de recherche ayant été formulées dans la première partie je vais maintenant présenter mon terrain d'investigation et la méthodologie que je vais appliquer dans mon recueil de données.

En lien direct avec les problématiques actuelles du milieu professionnel mon mémoire s'appuie sur mon stage de fin d'étude dans un cabinet de conseil stratégique en restauration. Je présenterai au cours de cette partie ma structure d'accueil et les missions qui m'ont été confiées. Je mettrai en avant les enjeux qui peuvent en découler et en quoi mon sujet d'étude s'intègre dans ces problématiques.

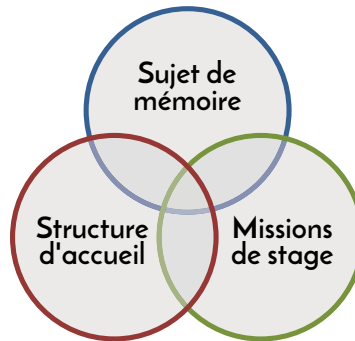
*« La compréhension de la personne n'est qu'un instrument : le but du sociologue est l'explication
compréhensive du social »*

Jean Claude Kaufmann
« L'entretien compréhensif » (2011, p23)

Dans la continuité du travail entrepris en première année, ma méthodologie de recherche s'inscrira dans une approche compréhensive me permettant d'identifier les motifs d'actions des individus. Mes recherches se porteront sur l'ensemble du marché de la restauration collective pour lequel je définirai des échantillons représentatifs. La réalisation d'entretiens compréhensifs me permettra d'investir mon terrain de recherche et de collecter des données. C'est à la suite des retranscriptions que je débiterais mes analyses qui feront ressortir les premiers résultats de cette étude.

1. Le terrain d'investigation.

Cet exercice de recherche s'articule autour de trois objectifs communs. En réponse aux problématiques du milieu professionnel ce mémoire doit s'intégrer au stage de fin d'étude et répondre à une commande de la structure d'accueil sous la forme d'une ou plusieurs missions. Je présenterai dans cette partie l'entreprise où je réalise mon stage et justifierai mon choix. Je mettrai en évidence le lien entre mon sujet de mémoire et les missions qui m'ont été confiées. Je terminerai en présentant les apports théoriques et opérationnels que cette étude peut apporter au monde professionnel. Ce triple objectif peut se schématiser ainsi :



1.1 Les enjeux du stage de deuxième année master.

En fin de cursus universitaire ce stage a pour vocation la professionnalisation et l'insertion dans le milieu professionnel. Issue d'un parcours hôtelier c'est à la suite de 5 ans d'études en restauration commerciale que j'ai découvert la restauration collective. Au cours de mes stages de licence et de première année de master j'ai pu réaliser deux stages en tant qu'adjoint responsable de secteur pour des SRC. C'est au travers de ces expériences que j'ai pu mesurer la complexité qu'il pouvait y avoir dans le choix d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective. En effet lors du démarchage de nouveaux marchés et des réponses aux appels d'offres, les SRC se retrouvent confrontées à ces problématiques. Il me paraît donc important d'en appréhender le sujet pour comprendre la construction du choix à d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective.

1.2 La structure d'accueil.

Le mémoire de master 2 a pour objectif l'acquisition, l'opérationnalisation et la mise en situation de compétences professionnelles. Le travail de recherche doit ainsi s'insérer dans un contexte professionnel déterminé. Pour mener à bien cette étude il me paraissait donc important de lier le stage à mon mémoire. En effet un des premiers critères de recherche de stage fut ce lien entre mon terrain d'investigation et ma structure d'accueil. M'intéressant à l'ensemble du marché de la restauration collective il était préférable de trouver un lieu de stage où je pouvais avoir accès à ces trois principaux secteurs d'activités.

Pour y parvenir je me suis orienté vers le cabinet de conseil stratégique en restauration PH Partners. Basé à Nantes et sous la direction de Olivier Schram et Alain Roy. Ce cabinet était venu présenter à l'ISTHIA le métier de consultant en restauration, son champ d'intervention s'étend à la restauration hors foyer. Ces consultants apportent une expertise sur le pilotage stratégique des établissements avec pour objectif d'orienter et d'accompagner la maîtrise d'ouvrage vers son scénario de restauration « optimal ». C'est suite à leur présentation que j'ai pris contact avec Alain Roy (ancien élève du CETIA) et passé un entretien afin de déterminer mes missions de stage et l'intégration de mon mémoire à celles-ci.



Mon stage c'est articulé autour des différentes missions de consultant, du pilotage stratégique au suivi contractuel en passant par la rédaction de cahier des charges et d'appel d'offre. J'ai eu l'occasion pendant ce stage de travailler sur un projet d'externalisation de la fonction restauration collective d'un établissement public. Cette mission m'a permis de participer à ce processus de décision, de l'état des lieux du système de restauration jusqu'à la signature du contrat avec une SRC. C'est au cours de l'accompagnement des décisionnaires dans leur choix de maintenir l'autogestion ou d'en externaliser une part ou la totalité que je me suis rendu compte de la complexité de ce sujet.

Au regard de la structure d'accueil et des missions qui m'ont été confiées ce stage me semble être en adéquation avec la problématique de mon mémoire. À la recherche des enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective l'objectif de cette étude est de mobiliser des connaissances permettant d'aider à la prise de décision. Avec ces multiples références, PH Partners m'a permis d'avoir accès à l'ensemble de mon échantillonnage et de collecter l'ensemble des données dont j'avais besoin pour concevoir mon mémoire. De plus l'avis des consultants m'a été d'un grand apport et m'a permis de structurer ma réflexion.

1.3 Les objectifs de la recherche.

Avec plus de trois milliards de repas servis par an la restauration collective est un segment qui a toute sa place sur le marché de la restauration hors foyer. Délaissé par les élèves des écoles hôtelières ce métier à longterm souffert de son image. Il est pourtant un des secteurs où les contraintes sont les plus fortes, produisant de grands volumes à un prix dit « social » la gestion de ces unités est souvent complexe. S'adressant à une population plus ou moins fragile elle se doit

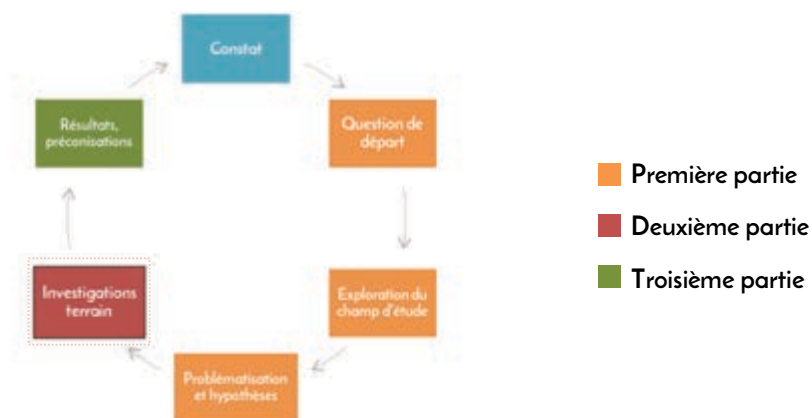
d'être exemplaire en termes d'hygiène. On constate aujourd'hui un paradoxe entre la complexité de ces systèmes de restauration et les décisionnaires. En effet les directeurs ou les élus ont le plus souvent peu de connaissance sur ce métier alors que la décision leur revient. Malgré les nombreux réseaux de professionnels tels que l'UDHIR et l'UPRM le sujet des modes de gestion n'est que peu traité. L'avis est souvent bien tranché avec d'un côté les partisans de l'autogestion représentés par le réseau Restau 'Co et de l'autre le SNRC dont font partie intégrante les SRC. La restauration collective est ainsi coupée en deux par des acteurs aux rationalités bien différentes.

L'objectif de mon étude n'est en aucun cas d'en conclure que l'un de ces deux modes de gestion est meilleur que l'autre. En étudiant les enjeux pouvant pousser une organisation à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre je cherche à mettre en évidence les déterminants qui entrent en compte dans le processus décisionnel des acteurs et ceci dans un contexte donné. Cette recherche est un outil d'aide à la décision et ne cherche pas à faire des généralités.

Les métiers de conseil ont pour mission d'accompagner les clients dans leurs prises de décisions. Mes travaux s'inscrivent dans cette démarche et permettront de comprendre les logiques d'acteurs qui s'opèrent sur le marché de la restauration collective et ceci dans chacun de ces secteurs.

2. La construction des outils et l'échantillonnage.

Tout travail de recherche ne peut se faire sans la définition d'une base méthodologique. Il en est de même pour la collecte de données. Pour mener à bien mon étude je vais donc présenter ma méthodologie et les outils que je vais utiliser pour recueillir des informations. Cette partie me permettra de construire mon guide d'entretien et de faire mon échantillonnage. Voici où se place cette étape dans mon travail de recherche :



2.1 L'entretien compréhensif.

Pour apporter des éléments de réponses à mon étude j'ai décidé d'utiliser l'entretien compréhensif. Issue de la sociologie compréhensive portée par Max Weber et dont j'utilise les préceptes dans la formulation de mes hypothèses. Cet outil me semble adapté à ma méthodologie de recherche. En effet, étudiant les motifs d'action des individus, ma recherche se porte sur les déterminants (motifs d'action) qui poussent un établissement à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective. Max Weber la définit ainsi ⁶⁷:

« La démarche compréhensive s'appuie sur la conviction que les hommes ne sont pas de simples agents porteurs de structures mais des producteurs actifs du social, donc du dépositaire d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus ; elle commence donc par l'intropathie. Le travail sociologique toutefois ne se limite pas à cette phase. Il consiste au contraire à être capable d'interpréter et d'expliquer à partir des données recueillies. La compréhension de la personne n'est qu'un instrument, le but du sociologue est l'explication compréhensive du social. »

La sociologie compréhensive doit être considérée comme un complément de la méthodologie qualitative lui permettant d'apporter des explications aux données recueillies. Comme pour toute méthodologie de recherche quelques règles sont à respecter afin de mener à bien les entretiens et ne pas biaiser les informations recueillies. L'une des premières est la **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. »

La conduite d'entretiens n'est pas exercice facile, outre l'adoption d'une neutralité axiologique (limitée) lors de leurs déroulements Jean Claude Kaufmann⁶⁸ parle de **rompre la hiérarchie** avec l'enquêté. Selon lui le style oral est un élément décisif, trop de conformisme au guide d'entretien risque de créer une hiérarchie lors de l'interaction. Un échange où les rôles de l'enquêteur et de l'enquêté sont trop marqués risquent de tourner aux questions réponses où l'interviewé répond de manière brève et délivrant seulement la surface de ces pensées. L'un des objectifs de l'entretien compréhensif est de briser cette hiérarchie au profit d'une conversation entre deux individus égaux. L'intérêt de la méthode est de provoquer l'engagement de l'enquêté dans l'entretien auquel il se livre et apporte de la profondeur au contenu.

⁶⁷ Source : Jean-Claude Kaufmann, L'entretien compréhensif, 2016 pages 24.

⁶⁸ Source : Jean-Claude Kaufmann, L'entretien compréhensif, 2016 pages 46.

Le guide d'entretien doit être utilisé comme une aide au questionnement mais il n'est en aucun cas un cadre figé duquel on ne peut déborder. Jean Claude Kaufmann parle **d'enquête dans l'enquête** cela signifie que la question ne doit pas être formulée comme elle l'est sur le guide d'entretien mais en fonction de ce que l'enquêté vient de dire. C'est en rebondissant sur ces propos que l'on pourra approfondir certains sujets qui nous semblent important ou demander des précisions sur une idée qu'il n'aurait que peu développée. Pour y parvenir l'enquêteur doit faire preuve de beaucoup de concentration et être à l'écoute de ce qui est dit.

« L'élément clé est la formulation des questions : il doit trouver la bonne question. Non pas poser une question pour poser une question, mais trouver la meilleure, à chaque instant du déroulement de l'entretien. La meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur. »

Jean Claude Kaufmann

« L'entretien compréhensif » (2011, p48)

Dans une démarche de compréhension de l'enquêté **l'empathie** de celui-ci est primordiale. En effet le système de valeur et la morale de l'enquêteur doivent s'effacer pour laisser place à ceux de l'interrogé. Pour se faire il faut comprendre l'attitude de l'informateur et lui accorder de l'importance, c'est lui qui est au centre de tous intérêts. C'est en saisissant « les structures intellectuelles »⁶⁹ de l'interrogé c'est-à-dire son système de valeurs, ses catégories opératoires, ses particularités que l'on parvient à s'introduire dans « l'intimité affective et conceptuelle » de celui-ci. C'est seulement à partir de ce moment-là que l'entretien prend une vraie profondeur, l'enquêté comprend que l'on s'intéresse réellement à lui, il entre en confiance avec l'enquêteur et commence à se livrer.

Comme développé précédemment une des premières règles méthodologiques pour mener un entretien est la neutralité axiologique. Développé par Weber cette posture présente des limites dans son application stricte lors d'un entretien. En effet une neutralité trop manifeste peut être un frein, s'effacer et n'avoir aucune opinion sur le sujet limite l'échange à des réponses toutes faites. Comme le précisent Peter Berger et Thomas Luckmann dans « La construction de la réalité sociale » (2006) : « L'informateur a besoin de repères pour développer son propos. C'est d'ailleurs une loi bien connue de l'interaction : à défaut de ne pouvoir typifier son interlocuteur, l'échange ne peut se structurer. ». C'est donc avec un degré **d'engagement** mesuré que l'enquêteur doit composer afin de donner des repères à l'interrogé tout en gardant une certaine distance avec lui.

⁶⁹ Source : Jean-Claude Kaufmann, L'entretien compréhensif, 2016 pages 50.

En plus de l'empathie et l'engagement des acteurs de l'entretien un troisième élément vient s'ajouter à l'exercice. L'objet même de la recherche sans qui l'entretien n'aurait pas lieu d'être. La complexité de celui-ci réside dans sa définition, manifeste pour l'enquêteur il en est moins pour l'interrogé qui en a seulement une vision partielle qu'il associe le plus souvent à sa vie. C'est pourtant avec deux définitions différentes de l'objet de recherche que ces acteurs vont avancer dans l'entretien, c'est **un jeu à trois pôles**⁷⁰. Cet exercice demande beaucoup d'efforts à l'enquêté qui selon Bourdieu dans « Un ethnologue au Maroc : Réflexions sur une enquête de terrain » (1998) :

« Place l'informateur dans une posture extraordinaire qui le sort de sa manière d'être et de penser habituelle et le pousse à exercer un travail véritablement théorique, un travail théorique sur sa propre vie. »

Le recours aux trois pôles développés ci-dessus est indéniable mais peut ne pas être suffisant, l'utilisation de nombreuses tactiques est conseillée pour pousser l'enquêté à s'exprimer. L'humour en fait partie et peut être un outil efficace dans le recueil de données. Mettre à l'aise et en confiance son interlocuteur favorise le dialogue, il doit toutefois être maîtrisé afin de ne pas tourner à la dérision. Selon les thématiques abordées lors d'un entretien les réponses peuvent n'être guères représentatives de la réalité. En restant dans des généralités l'enquêté fait illusion, le recours aux questions de relances et aux exemples apporte des précisions et une description plus fine des phénomènes sociaux étudiés.

L'entretien compréhensif se classe dans les études dites « qualitatives » en opposition aux méthodes « quantitatives » qui sont toutefois complémentaires. Le qualitatif peut prendre plusieurs formes, on retrouve trois grands types d'entretiens qualitatifs :

L'entretien 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.

L'entretien semi-directif : Les thèmes et questions sont directifs 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 propres pratiques ou à celles des autres. ».

L'entretien directif : C'est un entretien de contrôle après la phase quantitative.

⁷⁰ Source : Jean-Claude Kaufmann, L'entretien compréhensif, 2016 pages 53.

Le guide d'entretien est un outil indispensable pour mener à bien mon enquête, c'est lui qui structure et fixe les questions qui seront posées à l'enquêté. Les principes de l'entretien compréhensif exposés je vais maintenant présenter le guide d'entretien de mon étude.

2.2 Construction de la grille d'entretien.

Les études qualitatives telles que l'entretien compréhensif demandent une concentration implacable de l'enquêteur lorsqu'il se trouve face à un informateur. Pour l'aider dans cet exercice il lui est vivement conseillé de se construire au préalable un guide d'entretien. Celui-ci regroupe un ensemble de questions structurées qui lui permettront de l'aider dans son questionnement et ces relances.

La construction du guide d'entretien doit suivre quelques règles afin d'aider l'enquêteur dans son exercice. Cet outil regroupe un ensemble de questions et thématiques qui permettront d'aborder le sujet de recherche auprès des enquêtés. Ces questions doivent être structurées en entonnoir, elles partent du général pour aller au particulier. Il est conseillé de commencer par des questions qui portent sur le profil de l'interviewé. Des questions sur son parcours professionnel et son poste actuel peuvent être un bon moyen de mettre à l'aise son interlocuteur et briser la glace entre les deux individus. Il est toutefois important de ne pas trop s'attarder sur ce sujet car selon Kaufmann dans « L'entretien compréhensif » (2011, p44) : « L'informateur s'installerait dans un style de réponses de surface. ». Une seconde technique peut être utilisée, comme le présente Kaufmann, l'informateur ne dispose que de peu de repères en début d'entretien, c'est au fil des questions qu'il se fixe un cadre de réponse et diminue ces incertitudes. L'objectif est donc de poser en début d'entretien des questions centrales, l'enquêté n'a pas de repères, la formulation de sa réponse ne sera ainsi pas biaisée par la suite du questionnement. Pour ma part j'ai décidé d'adopter la première technique et construire mon guide d'entretien en entonnoir. Après avoir brisé la glace avec l'informateur il est préférable de ne pas dévoiler d'emblée la problématique de recherche. Les premières questions posées sont plus larges que le thème, ceci permet 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 celle-ci. Pour la rédaction des questions de mon guide d'entretien j'ai décidé de les classer par thématiques en fonction de mes différentes hypothèses. Lors de mon mémoire de première année j'ai pu rencontrer trois acteurs de la restauration collective.

- ❖ Un commercial d'une SRC ;
- ❖ Un directeur d'une cuisine centrale en autogestion ;
- ❖ Le président d'un RIA en concession.

Ces rencontres m'avaient permis de recueillir la vision du vendeur, de l'exploitant et du client. Dans le cadre de ces entretiens exploratoires je les avais interrogés sur le sujet des modes de gestion en restauration collective. Ces entretiens avaient fait ressortir un certain nombre d'interrogations qui m'avaient permis de construire mes hypothèses. La construction de mon guide d'entretien repose ainsi sur mes travaux de première année et l'approfondissement réalisé cette année. C'est autour de 4 thématiques que celui-ci s'articule, pour chacun de ces thèmes j'ai formulé plusieurs questions découlant directement de mes hypothèses. En effet pour structurer ma grille et traiter au mieux mon sujet j'ai développé chacune de mes hypothèses en sous hypothèses faisant apparaître plusieurs questions.

Hypothèse 1 : « Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser 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 externalisation.
 - 1.2.1 : Les coûts matières sont plus bas en externalisation.
 - 1.2.1 : Les charges en personnel sont plus faibles en externalisation.
 - 1.2.3 : Les frais généraux sont plus facilement absorbables en externalisation.
- ❖ Sous-hypothèse 1.3 : Externaliser 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 externaliser la fonction restauration collective est d'ordre moral »

- ❖ Sous-hypothèse 2.1 : Ce sont des enjeux sociaux qui conduisent à autogérer ou à externaliser.
 - 2.1.1 : L'autogestion favorise la création d'emploi.
 - 2.1.2 : L'autogestion privilégie les producteurs locaux pour l'approvisionnement.
 - 2.1.3 : 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 : L'externalisation favorise l'innovation et l'implantation de nouveaux 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 d'externaliser 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 : L'externalisation 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 externaliser 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 externaliser leur offre de restauration.
 - 3.1.1 : Les démarches administratives sont plus contraignantes pour externaliser que pour autogérer.
 - 3.1.2 : Les contraintes législatives ne sont pas les mêmes entre l'autogestion et l'externalisation.
 - 3.1.3 : Certains établissements n'ont pas le choix entre l'autogestion et l'externalisation.
- ❖ Sous-hypothèse 3.2: Les établissements choisissent de faire appel à une SRC pour se dégager des contraintes sanitaires.
 - 3.2.1 : L'externalisation décharge les établissements de leurs responsabilités.
 - 3.2.1 : L'externalisation 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 d'externaliser.
 - 3.3.2 : Les conventions collectives affectent le choix d'autogérer ou d'externaliser.
 - 3.3.3 : Les représentants du personnel favorisent l'autogestion.

Hypothèse 4 : « Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser 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 externaliser 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 du statut (autonome/regroupement) et de la taille de la commune.
 - 4.2.1 : Le regroupement des communes, des compétences et la mutualisation des finances favorisent l'autogestion.
 - 4.2.2 : Les communes peu peuplées ont tendance à externaliser.
- ❖ Sous-hypothèse 4.3 : Le choix du mode de gestion varie en fonction de la structure des établissements.
 - 4.3.1 : L'externalisation est plus présente que l'autogestion dans les petites structures (-300 couverts).
 - 4.3.2 : Le choix du mode de gestion varie en fonction du budget des établissements.
 - 4.3.3 : Le choix du mode de gestion varie en fonction de la politique des établissements.
- ❖ Sous-hypothèse 4.4 : La situation géographique a un impact sur le choix du mode de gestion des établissements.
 - 4.4.1 : L'externalisation est favorable pour les établissements où la fréquentation est variable.
 - 4.4.2 : Le milieu urbain est plus favorable à l'externalisation.

C'est à la suite de ce développement que j'ai construit mon guide d'entretien (**Voir annexe B, page 127**) en reprenant les différentes interrogations ainsi que la nature des données recherchées (Chiffre clés, date, fonction ...).

Lors des entretiens il est important de prendre conscience que le guide n'est qu'un outil pour faire parler l'informateur. Son utilisation ne doit pas se résumer à une lecture des questions les unes à la suite des autres. Jean Claude Kaufmann parle de « Dynamique de conversation », l'enquêteur doit oublier sa grille lors de l'entretien et créer une dynamique dans l'échange tout en restant dans le thème de recherche. Pour cela les thèmes et questions doivent être connus et assimilés par l'enquêteur qui pourra ainsi laisser s'exprimer librement la personne interrogée. L'ordre d'apparition des questions peut évoluer au fil de l'entretien. Si en répondant à la question 2 l'enquêté répond aussi à la question 6 il faut le 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. Le recours aux entretiens compréhensifs et à l'utilisation du guide d'entretien ne peut se faire sans la définition d'une population mère et de son échantillonnage. Je vais donc passer à la présentation de cette étape de recherche.

2.3 L'échantillonnage.

Le dictionnaire Larousse définit le terme d'échantillonnage comme un « procédé utilisé pour choisir un échantillon et qui est à la base de l'enquête. ». Couramment utilisé dans les travaux de recherche il définit les profils et le nombre d'enquêté à interroger lors de la phase de recueil de données. M'intéressant aux choix des établissements d'autogérer ou d'externaliser la fonction restauration collective, c'est auprès des décisionnaires de ces structures que mes entretiens se porteront.

Avant de présenter la méthodologie que j'ai employée pour définir mes échantillons il me semble important d'apporter quelques précisions sur cette étape de la recherche. La constitution d'un échantillon se fait par le prélèvement d'une partie de la population mère. En d'autres termes l'échantillonnage peut être présenté comme la sélection d'une partie des individus qui constitue la population étudiée. Cette sélection varie en fonction des critères (Âge, profession, situation familiale ...) retenus par l'enquêteur. Pour ma part mon sujet portant sur l'ensemble du marché de la restauration collective, ma population mère regroupe les différents établissements scolaires, de santé et du médico-social, les entreprises et les Administrations. Selon Kaufmann, si « la constitution de l'échantillon est à juste titre une des pièces maîtresse de l'entretien standardisé. »⁷¹ elle l'est moins dans la recherche qualitative où les critères d'échantillonnages sont moins importants. En effet les objectifs du qualitatif ne dépendent pas seulement de l'échantillonnage mais cela n'exclut pas une définition rigoureuse. Un des éléments central de la méthodologie qualitative réside dans la prise en compte du contexte dans lequel évolue l'informateur lors de

⁷¹ Source : Jean-Claude Kaufmann, L'entretien compréhensif, 2016 pages 40.

l'analyse des entretiens. Jean Claude Kaufmann parle de discours « situé ». Plus qu'une définition méthodique de l'échantillon interrogé c'est dans « l'analyse des conditions de production du discours. » que l'un des objectifs de l'entretien compréhensif réside. En complément d'un échantillonnage bien formé il est important de se poser certaines questions lors de l'analyse des entretiens :

« Qui est celui qui prononce ces phrases et pourquoi les prononce-t'il ainsi ? »

Jean Claude Kaufmann

« L'entretien compréhensif » (2011, p41)

Outre le double objectif de cette étape de recherche, la richesse des entretiens compréhensifs dépend du choix des individus interrogés. Un point de vigilance est à apporter sur cet aspect pour lequel Kaufmann conclut que « dans l'entretien compréhensif, plus que de constituer un échantillon, il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs. ». Pour ma part c'est en prenant en compte ces différents éléments que j'ai réalisé mon échantillonnage.

Avant de sélectionner mes échantillons de recherche il me fallait étudier et présenter ma population mère qui est le marché de la restauration collective en France. Pour cela j'ai pu au cours de mon travail de l'année dernière et dans la première partie de ce mémoire étudier les différentes structures dans lesquelles la restauration collective pouvait évoluer. Pour le travail de cette année c'est avec un regard macro que j'ai étudié le marché de la restauration collective. Mon objectif était de présenter les spécificités liées à chaque type d'établissement et ainsi de contextualiser l'environnement dans lequel les décideurs (maîtres d'ouvrage) choisissent un mode de gestion plutôt qu'un autre. Cette première partie m'a permis de segmenter le marché de la restauration collective en 3 secteurs d'activités :

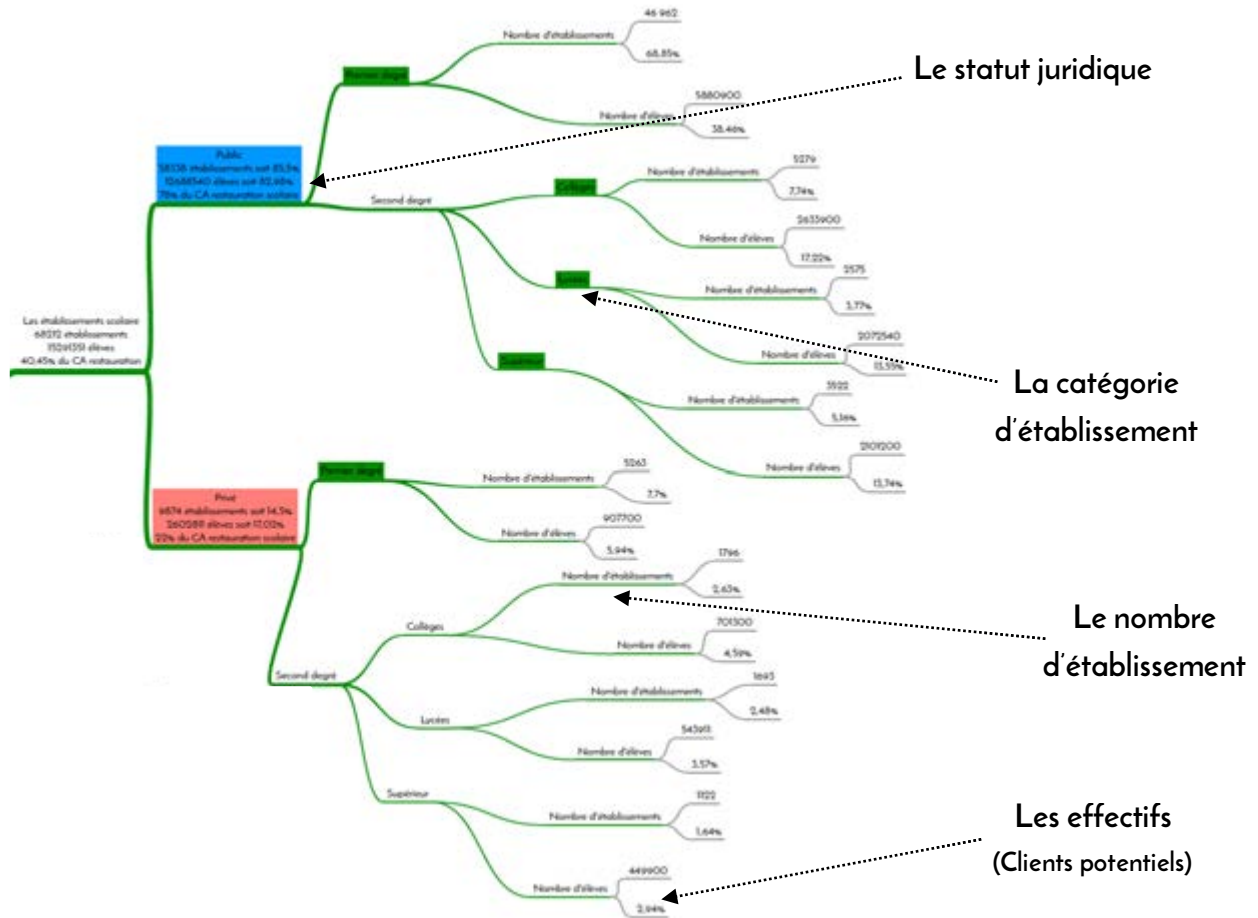
- ❖ Le secteur du **scolaire** ;
- ❖ Le secteur de la **santé** et du **médico-social** ;
- ❖ Le secteur des **entreprises** et **Administrations**.

Cette étape faisait apparaître une grande mixité entre les secteurs avec des populations aux attentes très hétérogènes. Je me suis intéressé par la suite aux statuts juridiques des établissements présents sur chacun de ces secteurs :

- ❖ Statut **public** ;
- ❖ Statut **privé**.

La prise en compte de ces deux statuts juridiques m'a permis de classer les établissements par catégories en fonction de leurs activités et de la taille (nombre de clients) des structures. Après avoir référencé l'ensemble des établissements je me suis intéressé au poids que chacun d'eux pouvaient représenter sur le marché de la restauration collective en fonction de leurs nombres de structures et leurs effectifs. Pour synthétiser ces informations et avoir une vision globale de ce marché j'ai réalisé une carte heuristique (**Voir annexe C, page 131**) reprenant l'ensemble de ces données. Pour illustrer mes propos voici la décomposition du secteur scolaire en fonction des statuts juridiques (public / privé), des catégories d'établissements et des effectifs de chacun d'eux.

Figure 28 : Carte heuristique du marché de la restauration collective scolaire.



Suite au montage de la cartographie j'ai pu sélectionner pour chacun des 3 secteurs d'activités les catégories d'établissements les plus présentes sur le marché que ce soit en nombre de structures et/ou d'effectifs. Les différentes catégories d'établissements sélectionnées sont mises en évidence (Annexe C, page 131) par un surlignage reprenant le code couleur de chacun des secteurs.

Après avoir sélectionné mes échantillons (les catégories d'établissements) j'ai réalisé un tableau croisé (Voir annexe D, page 132) me permettant d'affecter un nombre d'entretiens par catégories d'établissements. Afin d'être le plus représentatif possible et justifier le choix de mes entretiens j'ai appliqué plusieurs ratios aux échantillons retenus.

- ❖ La taille (effectif) des établissements ;
- ❖ Le nombre d'établissements en France ;
- ❖ La part économique du marché ;
- ❖ Le statut juridique ;
- ❖ Le secteur d'activité ;
- ❖ Le mode de gestion.

L'objectif de ce tableau était d'attribuer un nombre d'entretiens par échantillon en fonction du nombre total d'entretiens qu'il m'était possible de mener. J'ai donc tout d'abord calculé une moyenne des parts de marché en nombre d'établissements / effectifs pour chaque échantillon. En complément j'ai appliqué un coefficient CA (la part économique de chaque secteur sur le marché de la restauration collective), ce qui m'a permis de prendre en compte le poids économique de chacun des secteurs. Pour terminer j'ai affecté à ces calculs des ratios prenant en compte le statut juridique (Public / Privé) et le mode de gestion (Autogestion / Externalisation). C'est suite à ces calculs que j'ai pu déterminer le nombre d'entretien à réaliser par type d'établissements en fonction du nombre global d'entretiens que je souhaiterai réaliser. Voici le tableau synthétique des entretiens que j'ai réalisés :

Figure 29 : Tableau de répartition des entretiens de recherche

Population étudiée par échantillons	Nombre d'entretiens à réaliser	
	Autogestion	Externalisation
Etablissements scolaire	2	1
Premier degré (public)	2	1
Etablissements de santé	3	1
CHR / CHU	1	
CH	1	
EHPAD (Public)		1
Total	5	2
	6	

Comme présenté dans le tableau de la page précédente, j'ai réalisé 6 entretiens répartis selon les critères d'échantillonnages définis précédemment. J'ai fait le choix de ne pas mener d'entretiens dans le secteur de l'entreprise et Administration, en effet à la vue du nombre d'entretiens réalisés il était préférable de se focaliser sur les deux plus grosses parts du marché de la restauration collective que sont le secteur scolaire et de la santé / médico-social. Partant du postulat que chaque établissement a une organisation qui lui est propre, il était difficile de faire un choix entre deux établissements de même catégorie. Pour se faire les échantillons retenus ont été traités comme des « idéal types ». Tiré des travaux de Weber, l'idéal type est selon Kalberg (2010, p.87) 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.* ». En effet le concept d'idéal type me permet de sélectionner les établissements interrogés sans prétendre que leurs caractéristiques se retrouvent toujours et parfaitement dans l'ensemble des structures appartenant à un même échantillon. Exemple : *L'établissement scolaire public de premier degré en externalisation.*

L'établissement retenu pour cet entretien appartient à une commune de **plus de 20000 habitants** et a conclu un **contrat de DSP** avec un prestataire privé. Cet établissement présente des caractéristiques qui lui sont propres (Taille de la commune, forme du contrat d'externalisation). La définition d'un idéal type d'établissements scolaire public de premier degré en externalisation m'a permis de sélectionner cet établissement en prenant en compte seulement les caractéristiques communes à l'ensemble de cet échantillon (Niveau d'instruction des élèves, statut juridique public...).

3. Recueil et analyse des résultats.

La présentation de mes outils de collecte de données et mon échantillonnage m'ont permis de définir un cadre de recherche. C'est sur la base de celui-ci que j'ai pu réaliser mes entretiens. Le travail de recueil et l'analyse des résultats se divisent en plusieurs étapes. Après avoir mené et enregistré les entretiens je les ai retranscrits (Voir annexes E à K, page 134 -209) afin de pouvoir les analyser par la suite. Cette phase d'analyse repose sur une grille d'analyse et une présentation descriptive des résultats par thématiques.

3.1 Grille d'analyse des entretiens.

Pour faciliter le travail de prétraitement de mes retranscriptions j'ai réalisé une grille d'analyse (Voir annexes N à T, page 219 - 242) me permettant de classer les données recueillis lors des entretiens. Son objectif est de ranger les informations par thématiques afin d'apporter des éléments de réponse à mes hypothèses. Cet exercice ne vise pas à formuler de conclusion ou d'interprétation. Ma grille d'analyse reprend la même structure que mon guide d'entretien sans toutefois présenter les questions de relances et données à recueillir. Pour ce travail de prétraitement j'ai repris pour chaque entretien les éléments qui pouvaient apporter des réponses ou indications sur la validité ou l'invalidité de mes hypothèses. Cette sélection reprend des extraits d'entretiens sans qu'aucune modification ne soit apportée aux propos recueillis. En effet il est important de ne pas changer la formulation des phrases des enquêtés si l'on veut garder le sens que la personne a donnée à ces propos.

Pour m'aider dans la présentation descriptive des résultats j'ai construit des tableaux de synthèse reprenant les principaux éléments de réponses formulés par les établissements interrogés. Ce tableau s'articule autour de 6 thématiques qui peuvent être formulées sous la forme des questions suivantes :

- ❖ Est-ce que les charges d'exploitations varient selon le mode de gestion ?
- ❖ Les dimensions morales et sociales influent-elles sur le mode de gestion ?
- ❖ Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?
- ❖ Y-a-t-il des contraintes législatives liées aux modes de gestion ?
- ❖ La réglementation sanitaire est-elle un facteur de choix dans le mode de gestion ?
- ❖ Est-ce que le mode de gestion varie en fonction de l'environnement de l'établissement ?

Voici les 2 tableaux de synthèse qui reprennent les réponses aux thématiques présentées ci-dessus :

Thèmes	Entretien n°1 <i>Scolaire primaire public autogéré (1/2)</i>	Entretien n°2 <i>Scolaire primaire public autogéré (2/2)</i>	Entretien n°3 <i>Scolaire primaire public externalisé (1/1)</i>
Les charges d'exploitations	La masse salariale est optimisée en externalisation. La concession permet de maintenir les coûts repas en cas d'investissements. La centralisation permet d'avoir des prix équivalents au SRC (à exigences égales).	Des coûts d'exploitations proches sauf au niveau de la marge. La masse salariale dans le public est évolutive (principe des échelons). Les salaires sont plus bas dans le privé. Les SRC ont une vraie logique de maîtrise des coûts.	La DSP permet de faire supporter l'investissement au prestataire. L'objectif de l'externalisation est de maintenir l'investissement et maîtriser la masse salariale. L'aspect économique est le premier déterminant des écoles privées.
Les dimensions morales et sociales	La restauration collective est un vecteur d'embauche sociale.	Un choix sociétal et politique qui prend le pas sur l'aspect économique. L'autogestion permet d'avoir la maîtrise et une plus grande réactivité. Favorise la création d'emplois dans la commune.	Le déterminant politique est omniprésent dans la décision. La restauration n'est pas le cœur de métier des villes (spécificité et professionnalisme).
La qualité de la prestation	L'autogestion permet de maîtriser ce que l'on met dans l'assiette.	L'externalisation peut dériver s'il n'y a pas un suivi contractuel.	La qualité dépend de l'organisation et des exigences des établissements.
Les contraintes législatives	Le formalisme des marchés publics n'est pas une contrainte sur des grosses structures.	L'impact des évolutions réglementaires (les lois de décentralisation). Les marchés publics sont lourds et manquent de souplesse. L'externalisation facilite la tâche (moins de travail).	Il n'était pas possible de déléguer l'encadrement de la prise des repas jusqu'à présent. La gestion des approvisionnements est un système lourd à porter.
La réglementation sanitaire	On est toujours responsable même si on externalise.	Externaliser pour déléguer un peu de la responsabilité.	C'est une législation complexe qui signifie la mise à jour des formations, les analyses microbiennes ... ce n'est pas le métier d'une commune. On est plus responsable en cas de TIAC si on a fait notre travail de contrôle.

L'environnement	Il y a moins de levier pour le management du personnel dans le public. Les petites structures n'ont pas forcément le budget pour investir et les compétences en interne pour gérer les marchés publics. La taille et les volumes de productions permettent d'optimiser les coûts.	Il est compliqué de reclasser le personnel sur les grandes structures. Les regroupements de communes favorisent l'autogestion.	La gestion du personnel est plus difficile dans le public (fonctionnaires). La ville n'est pas là pour faire mais pour accompagner et contrôler. Le regroupement de commune n'est pas encore prêt à mutualiser la restauration (conflit d'intérêt).
------------------------	---	--	---

Thèmes	Entretien n°4 <i>Santé C H U public autogéré (1/1)</i>	Entretien n°5 <i>Santé C H public autogéré (1/1)</i>	Entretien n°6 <i>Santé G H public autogéré et externalisé (1/1)</i>
Les charges d'exploitations	La partie économique est déterminante dans le choix du mode de gestion. Le coût denrée en autogestion est très bas et a atteint son seuil en termes de rapport qualité / prix. L'externalisation permet de libérer du financement de poste. C'est un jeu d'équilibre entre la matière première et la masse salariale. L'externalisation peut être intéressante pour les établissements en fin de vie batimentaire.	En autogestion on a un budget que l'on doit respecter. L'externalisation permet de se dégager des charges en personnel. L'autogestion coûte moins cher que l'externalisation.	L'enjeu économique est déterminant, il est à l'avantage de l'autogestion. Le marché de la restauration de santé n'est pas rentable pour les SRC. Les coûts sont déjà très bas et il y a une forte concurrence entre SRC.
Les dimensions morales et sociales	L'externalisation assure la « sécurisation des approvisionnements » et une vision complète sur les coûts. L'hôpital a un rôle sociétal, l'autogestion maintien de l'emploi. L'externalisation n'est pas positive pour l'image de l'établissement.	L'autogestion permet de préserver voir créer de l'emploi. L'externalisation assure la production quoi qu'il se passe. (Responsabilité et facilité)	Le frein politique n'est pas assez fort pour aller contrebalancer l'enjeu économique. L'externalisation permet de faire baisser le budget RH. Les hôpitaux sous-traitent plus facilement les taches peu valorisantes. L'externalisation peut provoquer des problématiques sociales difficilement défendables.

La qualité de la prestation	La qualité se dégrade au fur et à mesure du marché.	Les SRC vont dégager de l'argent au détriment du poids et de la qualité. La qualité dépend du budget alloué à la restauration.	La prestation est bas de gamme en santé car ils mettent très peu d'argent. La qualité est proportionnelle au niveau d'exigence qu'on a.
Les contraintes législatives	La T2A a apporté de l'autonomie aux établissements et les a interrogés sur leur stratégie. Le risque de l'externalisation est d'être dépossédé de ces compétences (pas de retour en arrière).	L'externalisation permet de se décharger de la responsabilité de son personnel.	Lorsqu'on externalise il est difficile de faire marche arrière. Les marchés publics compliquent la gestion en direct de la restauration. La T2A a fait évoluer le fonctionnement des établissements.
La réglementation sanitaire	L'établissement reste responsable de ces patients.	On n'est plus responsable pénalement en cas d'intoxication si on externalise.	L'externalisation rassure on professionnalise un secteur que l'on ne maîtrise pas.
L'environnement	Un des freins à l'externalisation est la diversité des régimes que l'on ne retrouve pas dans le privé (clinique). Les regroupements de CH permettent de rationaliser les coûts et de rester en autogestion (comme la centralisation).	Les hôpitaux publics accueillent tout le monde donc il y a une offre beaucoup plus hétérogène (régimes ...). Les SRC ont du mal à répondre aux attentes du public contrairement au privé. Le groupement d'achat permet d'être entièrement en autogestion. Le statut du personnel est un frein pour passer en externalisation.	Le statut de fonctionnaire (public) est un énorme frein lors du passage de l'autogestion à l'externalisation. La taille des établissements peut favoriser un mode de gestion plutôt qu'un autre. Les regroupements CH favorisent l'autogestion (préservent). La complexité des systèmes de la restauration hospitalière limite l'externalisation. Certaines régions ont des difficultés à recruter.

Ces premiers éléments de réponse ne font ressortir qu'une infime partie des résultats et ne peuvent se suffire à eux-mêmes. Je vais maintenant passer à une présentation descriptive plus fine des résultats.

3.2 Présentation descriptive des résultats.

Le travail de synthèse réalisé précédemment m'a permis de faire ressortir les principaux éléments de réponses à mon questionnement. C'est sur la base de cette synthèse et d'une étude plus approfondie des entretiens que je vais maintenant présenter les propos recueillis. Cette phase descriptive des résultats me permettra de répondre à mes hypothèses de recherche dans ma troisième partie.

3.2.1 Les charges d'exploitations en autogestion et en externalisation.

Lors de mes entretiens une de mes interrogations était de savoir si les charges d'exploitations pouvaient varier selon le mode de gestion. Cette question avait pour objectif de comparer les coûts de restauration en fonction du mode gestion et des établissements interrogés.

Les établissements scolaires : Entretiens 1, 2 et 3.

Les réponses tendent à dire que les coûts d'exploitations sont légèrement plus élevés en autogestion, ceci malgré l'imputation de marges par les prestataires privés. Cet écart s'explique en partie par une masse salariale optimisée chez les SRC avec des salaires plus bas, des indices de productivités plus hauts et peu d'évolutivité au niveau des salaires contrairement au secteur public. De plus l'externalisation en DSP permet de faire supporter le poids des investissements au prestataire privé tout en maintenant les tarifs convives. La centralisation de la production ou des achats par exemple permet d'avoir des coûts compétitifs face au poids des SRC.

Les établissements de santé et médico-sociale : Entretiens 4, 5 et 6.

Selon les établissements interrogés l'autogestion coûte moins chère que l'externalisation. C'est un marché peu rentable pour les SRC qui subissent une forte concurrence et pratiquent des prix déjà extrêmement bas. En effet les coûts denrées sont optimisés grâce aux forces d'achats des structures autogérées et un rapport qualité prix à son minimum. L'externalisation permet cependant de libérer du financement de poste, les établissements doivent ainsi trouver l'équilibre entre les économies liées aux coûts denrées et la gestion de leur masse salariale. Comme dans le cas du scolaire l'externalisation peut être intéressante lorsque le bâtiment arrive en fin de vie et que l'investissement à réaliser est supporté par une SRC.

3.2.2 Les dimensions morales et sociales des modes de gestion.

En abordant cette thématique lors de mes entretiens je cherchais à savoir si la dimension morale des décisionnaires pouvait entrer en compte lors du choix du mode de gestion. Je me suis ainsi intéressé aux enjeux politiques et sociaux qui pouvaient en découler.

Les établissements scolaires : Entretiens 1, 2 et 3.

Le déterminant politique est omniprésent dans le processus de décision. En effet certains décisionnaires choisissent l'autogestion pour créer des postes dans leur commune et favoriser l'emploi social. La gestion directe leur permet d'avoir la maîtrise (pouvoir) et une plus grande réactivité sur la fonction restauration. Pour d'autres la restauration n'est pas le cœur de métier des communes car elle est jugée comme trop spécifique et demande du professionnalisme. L'externalisation souffre de son image et peut nuire à la notoriété de certains élus.

Les établissements de santé et médico-sociale : Entretiens 4, 5 et 6.

L'externalisation est perçue comme un gage de sécurité, en effet elle permet d'assurer la production des repas quoi qu'il arrive, les établissements ont souvent plus la main mise sur leur prestataire que sur leur personnel (les leviers). De plus, externaliser permet d'avoir une vision complète du coût de la restauration ce qui est bon aux yeux des partenaires financiers. Les établissements de santé externalisent plus facilement les tâches peu valorisantes pour lesquelles ils ne trouvent pas de personnel. Le rôle sociétal et le maintien de l'emploi dans les hôpitaux favorise l'autogestion. Enfin comme pour le scolaire les SRC sont perçues comme négative et peuvent nuire à l'image des établissements.

3.2.3 Les modes de gestion et la qualité de la prestation.

Cette question avait pour objectif de comprendre si la perception de la qualité de la prestation qu'avaient les décisionnaires affectait leur choix de mode de gestion. Ce sont les dimensions affectives qui sont étudiées dans cette thématique.

Les établissements scolaires : Entretiens 1, 2 et 3.

Les avis divergent, certains établissements pensent que l'autogestion permet de maîtriser ce qui est mis dans l'assiette et que l'externalisation a besoin d'être encadrée par du suivi contractuel. D'autres ne mettent pas en lien le mode de gestion avec la qualité de la prestation mais avec l'organisation de la fonction restauration et les exigences de ces décisionnaires.

Les établissements de santé et médico-sociale : Entretiens 4, 5 et 6.

Le niveau qualitatif dépend plus des exigences et du budget qui lui est alloué que du mode de gestion. En effet selon un des interrogés les prestations alimentaires sont bas de gamme car ce n'est pas la préoccupation des établissements de santé. Les SRC ont tendance à dégager de l'argent au détriment de la qualité et du respect contractuel.

3.2.4 Les contraintes législatives liées aux modes de gestion.

Je m'intéresse au travers de cette thématique à l'environnement législatif dans lequel évoluent les établissements. J'étudie ainsi les contraintes législatives avec lesquelles les décisionnaires doivent composer lors du choix entre autogestion et externalisation.

Les établissements scolaires : Entretiens 1, 2 et 3.

Les évolutions législatives affectent la décision comme pour le cas des lois de décentralisation par exemple où les collèges sont passés sous la responsabilité des départements (distinction des budgets). Le périmètre des DSP évolue en fonction des lois comme pour la délégation de l'encadrement lors de la prise des repas en milieu scolaire. Les procédures des marchés publics sont lourdes et demandent des compétences dans leur mise en œuvre pour les petites structures où les ressources RH ne sont pas toujours présentes. La gestion des approvisionnements et de la fonction restauration sont facilitées en externalisation avec une seule procédure à réaliser pour la durée du contrat.

Les établissements de santé et médico-sociale : Entretiens 4, 5 et 6.

L'externalisation facilite la gestion du personnel (fonctionnaire) qui de par son statut complexifie les changements organisationnels. L'externalisation est souvent un processus sans retour où le maître d'ouvrage se démunie des connaissances et compétences liées à la fonction sous traitée (sauf si acté au contrat). L'évolution du principe de tarification (la T2A) a remis en cause l'organisation des établissements de santé qui ont gagné en autonomie. La complexité des marchés publics alourdit la gestion de la restauration. Les établissements sont tributaires des politiques de santé publique et de l'accession aux concours de la fonction publique.

3.2.5 La réglementation sanitaire en restauration collective.

Omniprésente dans le secteur de la restauration collective la réglementation sanitaire pousse les établissements à être vigilants et à assurer une obligation de résultat. Je cherche au travers de cette question à savoir si les contraintes sanitaires conduisent les établissements à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre.

Les établissements scolaires : Entretiens 1, 2 et 3.

Les avis sont mitigés sur la question, pour certains, l'externalisation n'enlève pas la responsabilité des élus en cas de TIAC car ils sont responsables du choix de leur prestataire. Pour d'autres, externaliser permet de déléguer la responsabilité, l'établissement ne sera plus responsable du moment qu'il effectue un travail de contrôle pour s'assurer que son prestataire respecte bien le contrat. Enfin la restauration collective est un métier à la législation complexe qui demande la réalisation d'analyse microbiennes et de former son personnel ce qui n'est pas le rôle des mairies pour certains interrogés.

Les établissements de santé et médico-sociale : Entretiens 4, 5 et 6.

Comme pour le scolaire les réponses divergent, certains pensent qu'externaliser n'enlève pas la responsabilité des établissements en cas de TIAC. Ils sont responsables de leurs patients quoi qu'il arrive. L'un des entretiens précise que l'externalisation permet de ne plus être responsable pénalement mais que c'est l'image de l'établissement qui en prendra un coup en cas d'intoxication alimentaire. Enfin selon un troisième entretien, l'externalisation doit être vue comme quelque chose qui rassure car au-delà de déléguer la responsabilité, l'établissement professionnalise une fonction qu'il ne maîtrise pas forcément.

3.2.6 L'environnement comme déterminant de la prise de décision.

La restauration collective est plurielle on la retrouve dans bon nombre de contextes plus différents les uns que les autres. Je m'interroge dans cette dernière question sur le lien qu'il peut y avoir entre le choix du mode de gestion et l'environnement dans lequel évoluent les établissements.

Les établissements scolaires : Entretiens 1, 2 et 3.

Il y a moins de levier pour manager le personnel (fonctionnaire) dans le public car il est compliqué de passer de l'autogestion à l'externalisation pour les grosses structures où des problématiques de reclassement du personnel font leur apparition. Selon mes entretiens l'autogestion est plus difficile à maintenir dans les petites communes qui manquent souvent de budgets pour investir et de compétences en interne pour assurer les marchés publics. Les regroupements de communes peuvent être une solution pour conserver l'autogestion en mutualisant les achats et/ou la production afin d'avoir de plus fort volumes et d'optimiser les coûts de production. Un de mes entretiens révèle cependant la difficulté à mutualiser la fonction restauration au sein des regroupements de communes dans lesquels on retrouve encore beaucoup de conflits d'intérêts politiques entre les élus.

Les établissements de santé et médico-sociale : Entretiens 4, 5 et 6.

Le secteur de la santé dans le public rencontre les mêmes problématiques avec le statut des fonctionnaires qui est un frein au passage de l'autogestion à l'externalisation. De plus les ressources en personnel peuvent varier en fonction des régions comme le précise l'un des interrogés. La taille et l'état de la structure sont des facteurs pour la prise de décision comme dans le cas de bâtiments vieillissants où l'externalisation permet de ne pas réinvestir dans une mise aux normes des locaux. La complexité des systèmes de restauration hospitalière limite l'externalisation. En effet les établissements de santé (public) proposent une offre souvent plus diversifiée que celle du privé ce qui limite l'externalisation pour laquelle les SRC ont du mal à répondre. Sur le même schéma que les regroupements de communes les regroupements de CH permettent de maintenir l'autogestion en regroupant les achats voir la production afin d'en rationaliser les coûts.

Conclusion :

Avec plus de 43%⁷² des parts de marché en nombre de repas la restauration collective est un acteur incontestable de la RHF. Souvent mise de côté par la profession, la restauration collective à longterm souffert de son image. Produisant de grands volumes à prix « social » pour des populations plus ou moins fragile elle est pourtant l'un des secteurs les plus complexe. On retrouve aujourd'hui un paradoxe entre la complexité des systèmes de restauration et leurs décisionnaires. En effet les maitres d'ouvrages n'ont le plus souvent que peu de connaissances sur ce métier alors que la décision leur revient. De plus le sujet des modes de gestion n'est que peu traité avec des avis bien tranchés entre les partisans de l'autogestion d'un côté et les SRC de l'autre.

L'objectif de mon mémoire est d'étudier les enjeux qui poussent une organisation à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre. Ce sont les déterminants de la prise de décision qui sont au cœur de ma recherche. Cette étude ne vise pas à conclure qu'un de ces deux modes de gestion est mieux que l'autre mais doit être considérée plus comme un outil d'aide à la décision.

C'est dans le cadre de cet exercice que j'ai réalisé mon stage de fin d'étude dans un cabinet de conseils stratégiques en restauration. Apportant une expertise sur le pilotage stratégique des établissements avec pour objectif d'orienter la maitrise d'ouvrage vers son scénario de restauration « optimal » le cabinet PH Partners m'a semblé être en adéquation avec les objectifs de ma recherche.

Pour mener cette étude j'ai défini dans cette seconde partie ma base méthodologique de recueil de données. Cette étape avait pour objectif de présenter mes outils de collecte de données. Etudiant les motifs d'action des individus c'est avec l'entretien compréhensif que j'ai décidé d'investir mon terrain de recherche. Pour ce faire, j'ai pu présenter dans cette partie mon guide d'entretien et le calcul de mon échantillonnage.

Suite à la réalisation de mes entretiens j'ai réalisé un travail de traitement de données qui consistait à retranscrire et identifier les éléments de réponses à mes hypothèses. Après avoir classé dans des tableaux d'analyse les différents avis recueillis auprès de mes échantillons de recherche j'ai pu entreprendre une présentation descriptive des résultats.

C'est sur la base de ce travail descriptif que je vais maintenant traduire et interpréter ces résultats afin de répondre à mes hypothèses.

⁷² Source : www.girafoodservice.com

Partie III - Interprétation et préconisation des résultats pour le
milieu professionnel.

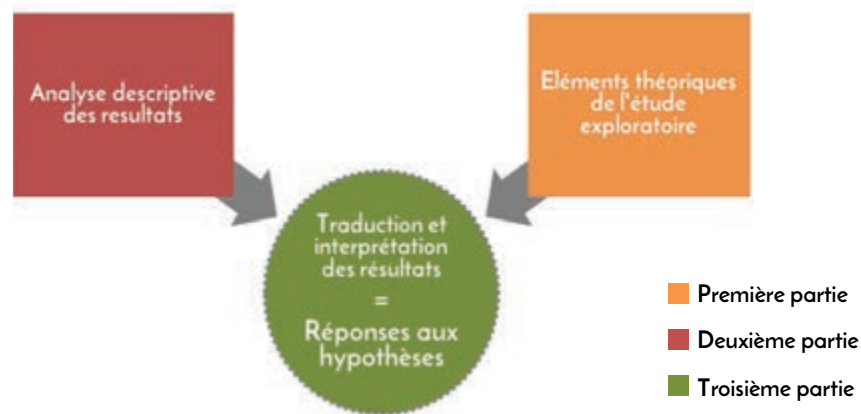
Introduction :

« 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 »

Max Weber
« Economie et société » (1995, p.4)

Comme le présente Max Weber cette troisième partie aura pour objectif de comprendre par **interprétation** l'action sociale afin d'**expliquer** causalement son déroulement et ses effets. En ce qui concerne mon étude, elle aura pour intention de comprendre pourquoi les établissements autogèrent ou externalisent (action sociale) la fonction restauration collective ainsi que la construction du choix et ses effets sur la société.

Pour ce faire, je me reporterai aux travaux réalisés dans les parties précédentes qui me serviront de base dans cette troisième partie. En effet c'est en reprenant l'analyse descriptive des résultats et les éléments théoriques de mon étude exploratoire que je réaliserai ce travail de traduction et d'interprétation des résultats. Cette étape de la recherche me permettra de valider ou d'infirmer les hypothèses que j'ai pu formuler en fin de première partie. Le travail de traduction et d'interprétation des résultats peut se présenter de la manière suivante :



Suite à la réponse à mes hypothèses de recherche je ferai des préconisations pour le milieu professionnel où je présenterai la méthodologie à adopter pour accompagner les maîtres d'ouvrages dans leur prise de décision. En reprenant les éléments de réponses apportés par mes hypothèses, ce mémoire de recherche se veut être un outil d'aide à la décision. Je terminerai mon étude par un retour théorique et méthodologique sur le travail réalisé au cours de mes deux années de master. Cette étape me permettra de prendre du recul sur mon étude et portera un regard sur les apports ainsi que les limites de celle-ci.

1. Traduction et interprétation des résultats.

Cette étape centrale de la recherche pousse le chercheur à se plonger dans ces retranscriptions et ces analyses. Lors de cet exercice il ne cesse de prendre des décisions (remise en cause ou maintien des hypothèses), selon Jean Claude Kaufmann dans « L'entretien compréhensif » (2011, p93) : « Certaines de ces décisions sont organisationnelles, d'autres prennent la forme d'un choix d'interprétation. ». Il précise que ces interprétations sont incontournables et que la recherche ne peut se faire sans elles. Il explique par la suite que l'enquête ne donne qu'une explication partielle à ces actes, pourtant il y a « toujours »⁷³ plusieurs raisons qui poussent un individu à agir. Ces raisons sont le plus souvent dissimulées derrière des rationalités apparentes qui font bonne figure. Il est donc important selon Kaufmann de ne pas se limiter à la raison donnée par l'interrogé mais au contraire à jouer ce rôle d'interprétation qui est un des fondements de « la connaissance sociologique »⁷⁴. Ce travail d'interprétation ne doit pas reposer seulement sur l'imagination du chercheur, elle est rendue légitime du moment où celle-ci repose sur une argumentation et une analyse précise des entretiens.

Pour présenter mes résultats de recherche je vais aborder chacune de mes hypothèses autour d'une des 4 thématiques suivantes :

- ❖ **Hypothèse n°1** : L'aspect économique comme élément déterminant.
- ❖ **Hypothèse n°2** : Les valeurs morales comme levier décisionnel.
- ❖ **Hypothèse n°3** : Un processus de décision soumis à un cadre réglementaire.
- ❖ **Hypothèse n°4** : L'environnement : Un élément indissociable à la prise de décision.

C'est en croisant mes résultats d'analyses descriptives et les éléments théoriques de mon étude exploratoire que je validerai ou infirmerai mes hypothèses de recherche.

1.1 L'aspect économique comme élément déterminant.

Offrir une prestation de plus ou moins grande envergure à un prix social pour une clientèle dite captive, voici une définition de la fonction restauration collective. Par son caractère social nous serions tentés de dire 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 n'a pas pour but d'être lucrative, elle n'a pas vocation non plus à être déficitaire.

⁷³ Source : Jean Claude Kaufmann L'entretien compréhensif 2011 p 93

⁷⁴ Source : Jean Pierre Terrail La dynamique des générations, Activité individuelle et changement social 1995 p 156

Au vu des prix pratiqués par la restauration collective, on se rend compte que les charges en matières premières et en personnel sont difficilement tenables. L'organisation de ces structures est de plus en plus rationalisée. Les établissements font le choix d'autogérer ou d'externaliser la fonction restauration collective de leur organisation. L'hypothèse traitée dans cette partie définit l'enjeu économique comme un élément déterminant dans le processus de décision et se formule de la manière suivante :

Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective sont économiques.

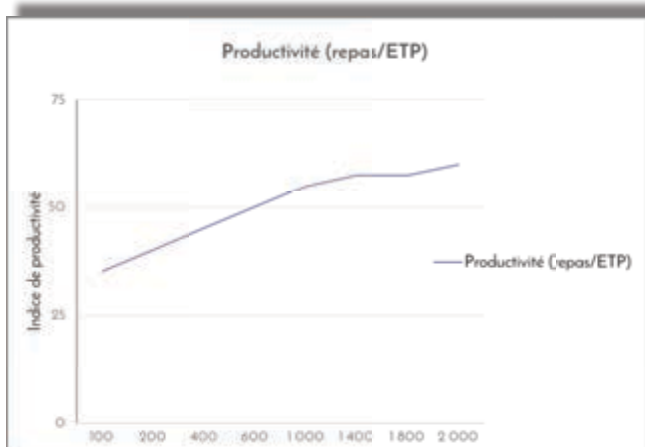
Mes entretiens exploratoires de première année m'avaient permis de formuler cette hypothèse pour laquelle de nombreuses pistes de réponses m'avaient été apportées. En effet il en était ressorti une tendance à l'externalisation qui semblait être plus avantageuse du point de vue économique. Ceci s'explique par la force d'achat des SRC qui possèdent des centrales d'achats nationales leur permettant de jouer sur les volumes et faire des économies d'échelles. De plus l'externalisation délivre de nombreux leviers tels que la mise en concurrence des SRC permettant de tirer les prix vers le bas. Le second point qui avait été abordé fut celui des investissements. Avec des outils de production vieillissant les établissements ne sont pas toujours à même de supporter d'éventuels investissements pour la remise aux normes de leur restaurant. Certains contrats d'externalisation comme celui de DSP pour le secteur public permet aux mairies d'ouvrages de faire supporter ces investissements à la SRC retenue. Il est à souligner que certaines structures publiques ne peuvent toutefois pas avoir recours à ce type de contrat.

Comme présenté en seconde partie, j'ai réalisé cette année 6 entretiens afin de valider ou d'infirmer mes hypothèses. Pour cerner au mieux les enjeux relatifs aux différents secteurs de la restauration collective je développerai mes propos pour chacun d'eux.

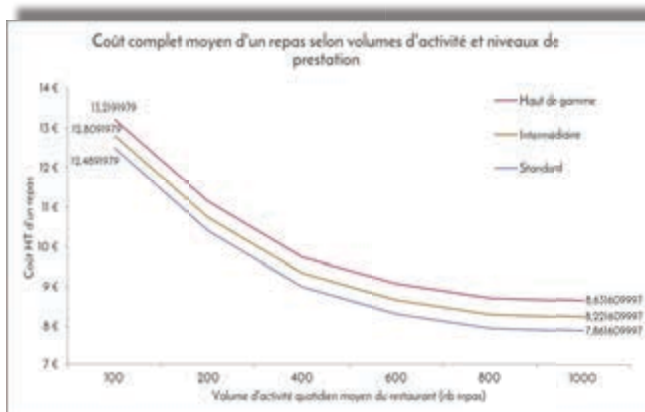
Les établissements scolaires primaires (public) : Entretiens 1, 2 et 3.

Présentés dans ma première partie ces établissements sont à 60% autogérés. Selon les entretiens les coûts d'exploitations ont tendance à être légèrement plus élevés en autogestion malgré les pratiques de marges arrière par les sociétés privées. Ceci s'explique par une gestion optimisée de la masse salariale. En effet, étant de droit privé les SRC ont des niveaux de salaires souvent plus bas que dans le public où les grilles indiciaires font évoluer la rémunération dans le temps. De plus les indices de productivité par ETP sont souvent plus élevés dans les sociétés de restauration collective. Les coûts en matières premières restent quant à eux proches avec pour une majorité des cuisines en autogestion le recours à des regroupements d'achats.

Les écarts sont encore plus faibles dans les grandes communes où la production est souvent centralisée avec des volumes de production qui permettent d'avoir des prix compétitifs. On constate cependant un écart plus important dans les petites structures où les charges



d'exploitations sont difficilement maîtrisées avec des indices de productivité incompressibles comme le montrent les graphiques ci-joints. On peut voir que l'indice de productivité a un effet croissant pour des volumes de production importants. Il en est de même pour le coût complet des repas qui varie en fonction de l'activité du ou des restaurants.



La centralisation de la production ou le regroupement des achats sont des moyens pour conserver l'autogestion dans ces communes. Un des éléments fort évoqué dans les entretiens est la prise en charge des investissements par les SRC qui semble être un déterminant de taille dans le processus de décision.

Les établissements de santé et médico-sociale (public) : Entretiens 4, 5 et 6.

Ce secteur délivre plusieurs visages, avec des établissements aux caractéristiques bien différentes. L'autogestion y est majoritaire à 97% dans les établissements de santé et un peu moins dans les EHPAD (85%). La santé est de loin le secteur de la restauration collective où les systèmes de restauration sont les plus rationalisés. On constate depuis une vingtaine d'années l'apparition dans les grandes structures (CHU/CHR/CH) des postes d'ingénieur hospitalier donnant une véritable dimension logistique à ce métier. Dans des logiques d'optimisation des coûts on retrouve des systèmes de fonctionnement similaire à ceux du scolaire avec par exemple des regroupements d'achats ou de la production via les GHT (Groupements Hospitaliers de Territoires). Avec des coûts déjà tirés vers le bas parfois au détriment de la qualité ce marché pose des problèmes aux SRC qui ont beaucoup de difficultés à développer leur part de marché. Le secteur de la santé représente souvent pour les SRC une source importante de chiffre d'affaire mais qui, malgré les marges arrières ne reste que peu rentable. Certains établissements peuvent toutefois avoir recours

à l'externalisation pour diminuer leur masse salariale et trouver l'équilibre dans leurs différents comptes comme dans le public par exemple. Cette maîtrise des budgets peut être intéressante et apparaît comme positive aux yeux des partenaires financiers. Les logiques d'investissements via une SRC sont quelque peu différentes par rapport au scolaire, les établissements de santé (public) ne peuvent en effet contracter de DSP avec une SRC. Les investissements sont dans la majorité des cas supportés par un GHT sous la direction d'une ARS ou apporté par BEH (Bail Emphytéotique Hospitalier) dans le cas de PPP (Partenariats Public Privé).

L'enjeu économique semble être un élément déterminant dans la prise de décision des établissements à autogérer ou externaliser la restauration collective. Ces entretiens le confirment, avec des dotations de l'Etat en baisse, les établissements scolaires primaires publics sont contraints de trouver de nouvelles sources d'investissements. Avec des restaurants en fin de vie batimentaire les maitres d'ouvrages peuvent s'orienter vers des contrats de délégation de service public pour faire supporter ces investissements à un prestataire privé. C'est sur ce modèle économique que certains établissements ont fait le choix de passer en externalisation. Soumis à des contraintes budgétaires depuis plusieurs années, les charges d'exploitations sont de plus en plus proches entre l'autogestion et l'externalisation. La professionnalisation de la gestion directe et les logiques de regroupements ont favorisé la maîtrise des coûts et ceci malgré un découpage des collectivités territoriales qui limite les collaborations. L'enjeu économique est encore plus présent dans le secteur de la santé et du médico-social où les coûts de production sont déjà très bas. Majoritairement autogéré les coûts pratiqués en gestion directe rendent l'accès difficile aux SRC qui arrivent difficilement à être compétitives. Au vu des résultats on peut en conclure que les choix des décideurs sont donc portés par leurs finalités économiques. A la recherche de l'organisation la moins couteuse pour leurs établissements les décideurs ont toutefois une capacité cognitive limitée, ils ne peuvent s'assurer que leur choix est le meilleur économiquement parlant. De plus on constate que le déterminant économique varie en fonction des établissements et peut se présenter sous plusieurs formes. En effet celui-ci peut s'inscrire dans une logique d'investissement comme pour le cas des écoles primaires ou encore dans une maîtrise des coûts d'exploitations comme dans les établissements de santé.

Les éléments présentés ci-dessus confirment la place du déterminant économique dans le processus de décision et ceci malgré les multiples contextes présents sur le marché.

- ✓ **Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective sont économiques.**

1.2 Les valeurs morales comme levier décisionnel.

Quel est le rôle de la fonction restauration collective dans mon établissement ? C'est à cette question que bon nombre de décisionnaires doivent répondre lors du choix d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective de leur établissement. De plus ou moins grande importance selon les structures, cette question peut s'inscrire dans la politique sociale de certains établissements. L'organisation et le choix du mode de gestion sont conditionnés par la dimension affective des décisionnaires. L'hypothèse traitée dans cette seconde partie intègre les enjeux sociaux qui peuvent découler de la politique des maîtres d'ouvrages ainsi que leur perception vis à vis la qualité de la prestation selon le mode de gestion, elle se formule de la manière suivante :

Le choix conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective est d'ordre moral.

Lors de mes recherches de première année j'avais pu formuler cette hypothèse pour laquelle plusieurs axes d'approfondissements avaient été abordés. L'autogestion était majoritairement assimilée à des raisons sociales liées aux politiques des établissements. L'externalisation était quant à elle le plus souvent choisie pour des raisons de facilité et pour professionnaliser une fonction qui ne l'était pas forcément. Face à ces logiques diamétralement opposées ces établissements construisent leur choix au travers de déterminants dit « d'ordre moral ». En effet les décisionnaires sont souvent influencés par la politique de leur établissement comme dans le cas des écoles primaires publiques où les élus influent sur le processus de décision. Considéré comme un métier complexe, certaines structures estiment ne pas avoir les compétences pour assurer cette fonction au sein de leur organisation et font le choix de l'externaliser. Les notions de compétences et de professionnalisation semblaient être des éléments importants dans la prise de décision.

C'est à l'appui des entretiens réalisés cette année que je vais maintenant répondre à ma seconde hypothèse. Pour aborder au mieux les enjeux relatifs aux différents secteurs de la restauration collective je développerai mes propos pour chacun d'eux.

Les établissements scolaires primaires (public) : Entretiens 1, 2 et 3.

Gérées et financées par les communes les écoles primaires publiques sont en lien direct avec les élus. L'intégration d'un restaurant dans ces structures reste facultative et relève le plus souvent d'un service rendu aux usagers. Le déterminant politique est très présent dans ces établissements. C'est en adéquation avec leurs orientations politiques que les élus font le choix d'autogérer ou d'externaliser ce service dans leur commune. Selon mes entretiens certains décisionnaires

choisissent l'autogestion afin de créer, ou du moins maintenir l'emploi dans leur commune. Considéré comme un vecteur d'embauche sociale par certains élus la gestion directe leur permet aussi d'avoir la main mise sur cette fonction. La notion de pouvoir est omniprésente et de véritables jeux de pouvoir se mettent en place. Bénéficiant du droit de décisions les élus jouissent pleinement de leur légitimité acquise lors des élections. Mes entretiens présentent l'autogestion comme quelque chose de rassurant, pourvu d'une grande réactivité et d'une maîtrise de ce qui est servi dans les assiettes. D'autres communes considèrent que la restauration n'est pas leur cœur de métier, elles la jugent trop spécifique. En effet certaines villes n'ont pas forcément les compétences en interne pour maîtriser cette fonction qui se professionnalise de plus en plus. La notion de qualité n'est pas à mettre en lien avec le mode gestion, selon mes entretiens elle est proportionnelle aux exigences des décisionnaires. L'externalisation ne rime pas avec prestation bas de gamme, sa qualité peut être maîtrisée si un suivi rigoureux et des contrôles réguliers sont réalisés. En effet certains élus considèrent que le rôle de leur commune est de contractualiser, suivre et contrôler la prestation. Malgré l'évolution des mœurs l'externalisation souffre encore de son image avec des SRC assimilées au secteur de l'agro-industrie ce qui représente un risque pour certains élus soucieux de leur notoriété.

Les établissements de santé et médico-sociale (public) : Entretiens 4, 5 et 6.

Assurant des prestations allant du petit déjeuner au dîner 365 jours par an la restauration hospitalière se doit d'être maintenue en toutes circonstances. Soumis à des fluctuations d'activité il est très difficile aux restaurants de gérer les volumes de production. Certains établissements orientent leur choix vers l'externalisation qu'ils perçoivent comme sécurisante pour le maintien de la production tout au long de l'année. Selon mes entretiens les décisionnaires ont souvent plus la main mise sur leur prestataire que sur leur personnel. En effet, l'externalisation permet d'avoir plus de leviers d'actions dans la relation maître d'ouvrage / SRC qu'en autogestion où la gestion des conflits entre les établissements et leurs salariés est souvent délicate comme dans le cas des grèves par exemple. Définie sur des bases contractuelles l'externalisation permet de maîtriser ces jeux de pouvoir. De plus externaliser permet d'avoir une vision complète de ce que coûte la restauration aux établissements et en simplifie son pilotage. Les SRC restent néanmoins peu présentes dans les établissements de santé (3%) ceux-ci externalisent plus facilement les tâches peu valorisantes comme la plonge ou la livraison. En effet d'un point de vue social il est plus facile aux hôpitaux d'externaliser les postes où les conditions de travail sont les plus difficiles. L'externalisation reste toutefois une décision lourde de conséquences pour les établissements qui se démunissent de leur système organisationnel complexe et prennent le risque de devenir dépendant des SRC. Le passage en externalisation est souvent un chemin sans retour. Il est à noter que ces structures sont souvent les premiers employeurs de la région comme pour le cas des CHU et CH. Le maintien de

l'autogestion permet de préserver le rôle social qu'ont ces établissements sur le territoire. Comme dans le scolaire la notion de qualité n'est pas à mettre en lien avec les modes de gestion. Selon mes entretiens le niveau qualitatif de la prestation varie en fonction du budget qui lui est attribué. Représentant moins de 1% du budget global d'un hôpital la restauration n'est pas une préoccupation de 1^{er} ordre pour les décideurs qui, ne lui attribue que peu d'importance. C'est avec des moyens alloués de plus en plus faibles que l'image de la restauration collective hospitalière s'est peu à peu dégradée. En pleine mutation ce secteur reste toutefois difficile d'accès pour les SRC qui souffrent encore trop de leur image.

La réponse à cette hypothèse reste contrastée avec des dimensions morales plus ou moins présentes selon les secteurs d'activité. A la charge des communes et de ces élus le déterminant politique est omniprésent dans le processus de décision de ces établissements. Défini par les orientations politiques des élus le choix entre « faire » et « faire faire » résulte de l'attachement qu'ils portent à la restauration collective. Face à ces rationalités opposées certains orientent leurs choix vers l'autogestion pour des raisons sociales souhaitant garder la main mise sur ce service. D'autres considèrent cette fonction comme trop complexe. Leur rôle est de contractualiser, accompagner et contrôler mais pas de faire. C'est dans cette logique que l'on constate que le déterminant politique peut prendre le pas sur les enjeux économiques. Le secteur de la santé et du médico-social est quant à lui plus nuancé. De tailles variables ces établissements restent néanmoins des organisations importantes tant sur le plan technique que social. Les choix opérés dans ce type de structures peuvent avoir de lourdes conséquences. L'externalisation est souvent synonyme de non-retour et dissuade bon nombre de décideurs à faire appel à un prestataire privé. De plus, marquée par de fortes contraintes budgétaires la dimension d'ordre morale n'a pas assez de poids pour contrebalancer l'enjeu économique qui semble être un déterminant de taille pour les établissements de santé.

Au regard des éléments présentés ci-dessus la dimension d'ordre morale est belle et bien présente dans le processus de décision même si sa présentation mérite d'être modérée selon les établissements.

- ✓ **Le choix conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective est d'ordre moral.**

1.3 Un processus de décision soumis à un cadre réglementaire.

Aux multiples visages, la restauration collective est présente dans des établissements aux attentes bien différentes. Tantôt considérée comme un service facultatif elle peut être aussi en lien direct avec l'activité de l'établissement dans lequel elle évolue. S'adressant à une clientèle plus ou moins fragile elle se doit d'être irréprochable en termes d'hygiène. Evoluant dans un environnement réglementé, ces organisations sont soumises à des contraintes liées au statut juridique, aux normes sanitaires ou même encore au règlement intérieur de leur établissement. C'est donc sous l'influence d'un cadre réglementaire déterminé que les maîtres d'ouvrages prennent leurs décisions. L'hypothèse traitée dans cette troisième partie présente le cadre réglementaire des établissements comme un élément déterminant dans le processus de décision, je la formule de la manière suivante :

Le choix conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective s'inscrit dans un cadre réglementaire.

C'est au cours de mon travail de première année que cette hypothèse s'est construite. Lors de mes entretiens exploratoires de nombreux axes de réflexions s'étaient présentés. En effet mes recherches présentaient un cadre réglementaire qui pouvait être plus ou moins contraignant selon l'encadrement juridique auquel il était rattaché. Assujettie à de nombreuses normes d'hygiène la restauration collective se doit de respecter les textes réglementaires relatifs à la sécurité alimentaire. Ces textes sont souvent jugés contraignants et les établissements ont de plus en plus de responsabilités qui peuvent être dure à supporter. S'ajoutent à cette réflexion les campagnes de prévention santé et la réglementation nutritionnelle des repas comme le GEMRCN et le PNNS. Les établissements aux statuts juridiques publics ou privés sont soumis à des cadres réglementaires différents comme dans le cas des marchés publics qui peuvent être lourds à mener pour certaines structures. De plus, comme présenté dans ma première partie, la délégation de service public n'est pas toujours possible comme dans le cas de la restauration hospitalière où le service restauration est considéré comme trop en lien avec la mission de soins des établissements de santé.

C'est à l'aide des résultats exposés en seconde partie que je vais maintenant répondre à ma troisième hypothèse. Pour aborder au mieux les enjeux relatifs aux différents secteurs de la restauration collective je développerai mes propos pour chacun d'eux.

Les établissements scolaires primaires (public) : Entretiens 1, 2 et 3.

Les institutions françaises sont en perpétuelles évolutions. Sensibles aux changements et réformes réglementaires appliquées à l'échelle nationale les établissements doivent s'adapter aux nouvelles réglementations. L'évolutivité des textes réglementaires redéfinit les règles et redistribue les cartes du jeu. D'un point de vue sociologique l'analyse stratégique de Crozier et Freidberg présente très bien ce phénomène. Etant soumis à un cadre réglementaire qui évolue les organisations s'adaptent à cet environnement changeant qui redéfinit la structure formelle de ces établissements et crée de nouvelles zones d'incertitudes avec lesquelles composent les décideurs. Le secteur scolaire est un des principaux concernés. Sous la direction des communes, les écoles primaires ont vu évoluer leur cadre réglementaire au fil des années. Les lois de décentralisation de 1982 (Loi Defferre) et 1983 relatives aux droits et à la répartition des compétences entre les différentes collectivités territoriales en sont un bon exemple. A la charge des communes jusqu'en 1983 les collèges sont passés sous la direction des départements bouleversant ainsi l'organisation de ces institutions. Cette nouvelle répartition a contraint les communes à évoluer dans leur stratégie de mutualisation et de gestion de leurs budgets qui ont été répartis avec les départements. Les lois relatives aux regroupements des communes ont aussi impacté la restauration collective des écoles primaires. En effet la création d'EPCI avait pour objectif de mutualiser certaines ressources afin de réduire les dépenses et favoriser l'accès aux services publics. Ces évolutions réglementaires ont favorisé la coopération entre les communes et la création de cuisines centrales pour la centralisation de la production des repas des écoles. On constate ainsi que ces changements influent indirectement sur le choix des décideurs à autogérer ou externaliser la restauration collective. Ces coopérations ont toutefois leurs limites avec des jeux de pouvoir entre élus pouvant être un frein à la centralisation. Outre ces évolutions et leurs impacts sur le processus de décision certaines réglementations peuvent être contraignantes pour les établissements. Mes entretiens le confirment en présentant les marchés publics comme des procédures fastidieuses qui demandent du personnel et des compétences que les petites structures n'ont pas forcément en interne. L'externalisation peut être alors une solution facilitatrice pour ces établissements qui n'auront à mener qu'un seul appel d'offre sur la durée du contrat. Soumis à la réglementation sanitaire européenne la question de la responsabilité est contrastée. Certains établissements estiment que l'externalisation n'enlève pas la responsabilité des élus en cas de TIAC. D'autres nuancent ce propos en précisant que les décideurs ne sont plus responsables s'ils suivent et contrôlent leurs prestataires. Enfin la restauration collective est un métier complexe qui se professionnalise de plus en plus. Elle devient difficile à gérer pour certaines communes qui ne peuvent assurer les formations et les analyses microbiennes. De ce fait, elles externalisent afin s'épargner de cette contrainte.

Les établissements de santé et médico-sociale (public) : Entretiens 4, 5 et 6.

En produisant des repas tous les jours de l'année les établissements de santé sont de loin les structures les plus importantes en termes d'effectif. De plus ou moins grandes envergures ce sont des organisations où le processus de changement peut prendre plusieurs années. Selon le statut juridique de l'établissement celui-ci peut être contraint à certaines réglementations. En effet selon mes entretiens le statut des fonctionnaires peut être un frein pour les établissements publics souhaitant externaliser une partie de leur organisation. Malgré le reclassement d'une part des effectifs sur d'autres fonctions il est souvent difficile pour les grosses structures de reclasser tout le monde ce qui constitue un frein important dans le choix des établissements d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective. Comme pour les écoles primaires le secteur de la santé évolue dans un environnement réglementaire changeant. Les réformes réglementaires opérées par le Ministère de la santé en est l'exemple. Suite au plan « hôpital 2007 » les établissements de santé ont dû faire évoluer leur modèle de financement qui était jusqu'en 2004 calculé en fonction de l'activité réalisée l'année précédente et versé par dotation de l'Etat. L'arrivée de la T2A (Tarification à l'activité) a permis d'harmoniser le financement des établissements de santé avec un tarif unique pour chaque pathologie. Passant d'une logique de moyen à une de résultat les hôpitaux ont remis en cause leur organisation et gagné en autonomie financière. Sur un schéma économique similaire à celui du privé les établissements se doivent de maîtriser de plus en plus leurs budgets dont celui de la restauration. On constate ainsi que cette réforme a impacté indirectement les enjeux économiques liés aux choix d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective. Le système de recrutement dans la fonction publique hospitalière est géré par le Ministère de la santé qui détermine les besoins en effectifs. Dans le cas de restrictions budgétaires importantes et pour diminuer les charges en personnel le concours d'entrée dans la fonction publique hospitalière peut se voir fermé. Diminuant sur la durée les effectifs des établissements de santé ainsi que les dépenses. On se rend ainsi compte de l'impact que peut avoir le cadre réglementaire de ces structures sur leur fonctionnement et sur les choix qui peuvent être opérés. En ce qui concerne la responsabilité des établissements face au risque sanitaire les avis se rapprochent de ceux du scolaire. Un aspect est toutefois à mettre en évidence, un de mes entretiens explique que même si l'externalisation permet aux établissements de n'être plus responsable pénalement en cas de TIAC son image en sera tout de même dégradée.

Le cadre réglementaire des établissements semble avoir une influence sur le processus de décision d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective. Les entretiens le confirment, avec l'évolution des textes réglementaires au niveau national, l'Etat déploie ces choix politiques au travers des réformes législatives et institutionnelles. Ces évolutions ont pour objectif de réduire les zones d'incertitudes pour les organisations en définissant de nouvelles règles. On se rend compte que ces changements organisationnels redistribuent les cartes du jeu et créent de nouvelles zones d'incertitudes. Le cadre formel des établissements redéfini, les décisionnaires s'adaptent à leur nouvel environnement réglementaire et mettent en place de nouvelles stratégies de pilotage en fonction de leur rationalité. Ces évolutions peuvent avoir un impact sur les enjeux économiques et politiques de certains établissements comme dans le cas des lois de décentralisation pour le scolaire et la T2A pour la santé. En ce qui concerne la responsabilité des organisations face aux risques sanitaires elle n'a que peu de poids dans le choix d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective. Comme le confirment mes entretiens, les établissements restent responsables quel que soit le mode de gestion retenu. L'externalisation rassure et permet de ne plus être responsable pénalement mais n'enlève en rien leur responsabilité aux yeux de leurs clients.

Au vu des éléments développés ci-dessus le cadre réglementaire dans lequel s'inscrivent les établissements conditionne le choix à autogérer ou externaliser la restauration collective.

- ✓ **Le choix conduisant à autogérer ou à externaliser la fonction restauration collective s'inscrit dans un cadre réglementaire.**

1.4 L'environnement : Un élément indissociable à la prise de décision.

Présente dans de nombreux établissements la restauration collective s'est imposée au fil des années comme un service indissociable du fonctionnement de ces organisations. Souvent présenté comme un marché hétérogène, il se divise en trois grands secteurs aux caractéristiques bien différentes. Mis en avant dans ma première partie chacun de ces secteurs rassemble une multitude d'établissements aux attentes bien différentes. Soumis à de nombreuses variables telles que le statut juridique, la taille et les volumes d'activité pour ne citer qu'elles, il semble difficile de dresser un portrait singulier de la restauration collective tant elle est plurielle. Avec des taux d'autogestion et d'externalisation variables d'une catégorie d'établissements à l'autre il me semble justifié de penser que l'environnement dans lequel évoluent les établissements influent sur la nature des enjeux à autogérer ou externaliser la restauration collective. L'hypothèse traitée dans cette partie définit l'environnement comme un élément déterminant dans le processus de décision et se formule de la manière suivante :

Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la restauration collective varient selon l'environnement dans lequel l'établissement évolue.

Mes recherches de première année m'avaient conduit vers la formulation de cette quatrième hypothèse. Plusieurs éléments de réponse avaient été évoqués lors de mes entretiens exploratoires. La prise en compte du statut juridique des établissements semblait être un élément déterminant dans l'analyse des processus de décision. En effet celui-ci définit en partie le **cadre réglementaire** dans lequel évoluent les établissements. Financés encore majoritairement par des fonds publics, les **enjeux économiques** des structures publiques ne sont pas les mêmes que dans le privé même s'ils tendent à se rapprocher. Soumis aux orientations politiques, les établissements publics adaptent leur fonctionnement en fonction d'**enjeux sociétaux** bien différents de ceux du secteur privé. Un de mes entretiens avait souligné l'importance de la situation géographique dans la prise de décision. Selon mon interlocuteur, le choix d'externaliser s'était imposé comme légitime au regard de la localisation de son établissement où la fréquentation était beaucoup trop variable pour maintenir l'autogestion.

Je vais maintenant à l'aide des entretiens réalisés cette année valider ou infirmer ma quatrième hypothèse. Pour cerner au mieux les enjeux relatifs aux différents secteurs de la restauration collective je développerai mes propos pour chacun d'eux.

Les établissements scolaires primaires (public) : Entretiens 1, 2 et 3.

Pouvant être un employeur important dans certaines communes les restaurants scolaires peuvent être publics ou privés, ceci dépendra de leur mode de gestion et du statut juridique des écoles auxquelles ils sont affiliés. Dans le cas où la restauration est autogérée, son personnel sera fonctionnaire ou contractuel si l'établissement est de droit public, salarié ou intérimaire dans le cas où la structure d'accueil serait privée. Face aux régimes juridiques différents, les leviers managériaux ne sont pas les mêmes avec du personnel fonctionnaire ou des salariés de droit privé. Mes entretiens présentent à juste titre cette réalité qui est un frein important dans le passage de l'autogestion vers l'externalisation. Ces premiers éléments mettent en évidence l'impact de la variable « environnement » sur les enjeux qui conduisent à choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre. En ce qui concerne les établissements publics de l'enseignement primaire la taille des communes peut influencer les enjeux à autogérer ou externaliser la restauration collective. En effet les communes de moins de 500 habitants représentent 54% des villes en France. Pour la majorité de petite taille, ces structures peuvent rencontrer des difficultés dans la gestion de leurs restaurants scolaires. Avec peu de budget pour investir dans la création ou la remise aux normes de leur restaurant scolaire elles sont contraintes de repenser leur système

de restauration. N'ayant pas toujours les compétences en interne pour assurer les procédures d'achats telles que les marchés publics, elles s'orientent vers un prestataire privé. Comme présenté précédemment les regroupements de communes influent sur les enjeux liés à autogérer ou externaliser. De ce fait la nature des enjeux décisionnels ne seront pas les mêmes pour une commune autonome.

Les établissements de santé et médico-sociale (public) : Entretiens 4, 5 et 6.

De dimensions variables ces établissements peuvent être un des 1^{ers} employeur de la ville voir de la région. La taille de certaines structures constitue un frein à l'externalisation. On retrouve des problématiques similaires à celles des écoles primaires publiques. La prise en compte de la taille et du statut juridique de l'établissement est un facteur important dans le processus décisionnel. Malgré des taux d'externalisation faibles dans le secteur de la santé et du médico-social on se rend compte que ces indices varient d'une catégorie d'établissement à une autre.

- ❖ Etablissements de santé (3%) ;
- ❖ EHPAD publique (15%) ;
- ❖ EHPAD privée (60%).

Selon mes entretiens ces disparités s'expliquent par des populations beaucoup plus hétérogènes dans le public que dans le privé. En effet les établissements de santé sont ouverts à tous et jouent un rôle social très important. Les cliniques sont quant à elles plus sélectives avec des freins financiers conséquents. Accueillant une population très diversifiée l'offre alimentaire des hôpitaux peut être étendue. Avec des spécificités accrues telles que les multiples régimes et déclinaisons, ce marché demande une plus forte spécialisation que dans le privé. Cet élément constitue un frein pour les SRC qui sauf filiales spécialisées ont du mal à répondre aux besoins de ces structures. La catégorie des établissements et la nature de leurs activités semblent aussi influencer les enjeux à autogérer ou externaliser la restauration collective. En lien avec les politiques de santé menées ces dernières années, on constate une diminution des DMS (Durées Moyennes de Séjours) dans les établissements de santé dans lesquelles les hôpitaux de jour sont de plus en plus présents. Demandant une logistique moins importante les établissements de longs séjours comme les EHPAD par exemple sont souvent plus accessibles aux SRC. Avec des régimes établis sur le long terme et des plans de production stables la gestion de ces établissements est moins sensible aux variations de fréquentation. En dernier point La prise en compte des regroupements de CH par exemple est un élément indispensable à l'analyse des enjeux à autogérer ou externaliser la restauration collective. Permettant de rationaliser les coûts et mutualiser certains investissements les GHT influent logiquement sur les enjeux économiques et d'ordres moraux liés à la prise de décision.

L'environnement est un facteur important dans la prise de décision des établissements à autogérer ou externaliser la restauration collective. Comme le présente l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg chaque organisation (établissement) 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) de la structure étudiée. On se rend ainsi compte que ces objectifs (fins / enjeux) évoluent en fonction de ces variables (environnement et interaction) et des stratégies propres à chaque acteur (décisionnaire). Mes entretiens le confirment et présentent l'environnement comme une variable dans chacune de mes hypothèses. Que ce soit les **enjeux économiques** dont le poids varie selon le secteur d'activité et la mutualisation ou non des moyens de production. Les **enjeux « d'ordre moraux »** qui seront plus ou moins présents selon la taille et les orientations politiques des établissements. L'impact du **cadre réglementaire** qui lui, varie en fonction du statut juridique et des textes législatifs en vigueur.

Les éléments présentés ci-dessus le confirment, évoluant dans des contextes différents chaque établissement adopte des rationalités qui lui sont propre. En conclusion des trois hypothèses développées précédemment et quel que soit la nature des enjeux conduisant à autogérer ou externaliser la restauration collective, l'environnement est une variable indissociable à la prise de décision.

- ✓ **Les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la restauration collective varient selon l'environnement dans lequel l'établissement évolue.**

2. Préconisations pour le milieu professionnel.

Les réponses apportées à mes hypothèses le confirment, de nombreux facteurs rentrent en compte dans le processus de décision conduisant à autogérer ou externaliser la restauration collective. Evoluant dans un environnement changeant les établissements doivent remettre en question leur organisation. Parfois jugée comme une fonction complexe et difficile à appréhender, certains décisionnaires font appel à un bureau d'étude spécialisé afin de les accompagner dans leur décision. L'objectif de ces cabinets de conseil est d'orienter le maître d'ouvrage vers le système de restauration qui correspond le mieux à ces attentes. En étudiant les enjeux qui conduisent à autogérer ou à externaliser la restauration collective, ce sont « les attentes » des décisionnaires que j'ai présenté dans ce mémoire. Les réponses apportées à mes hypothèses restent toutefois génériques et ne peuvent se suffire à elles-mêmes. Comme le précise ma quatrième hypothèse une étude approfondie de l'environnement dans lequel évolue l'établissement concerné est indispensable pour définir l'organisation la plus adéquate aux attentes du maître d'ouvrage.

Je vais donc présenter dans cette partie la méthodologie à suivre pour définir un système de restauration. Cette étape reste toutefois indissociable de l'approche globale d'assistance à la maîtrise d'ouvrage qui peut se présenter de la manière suivante :



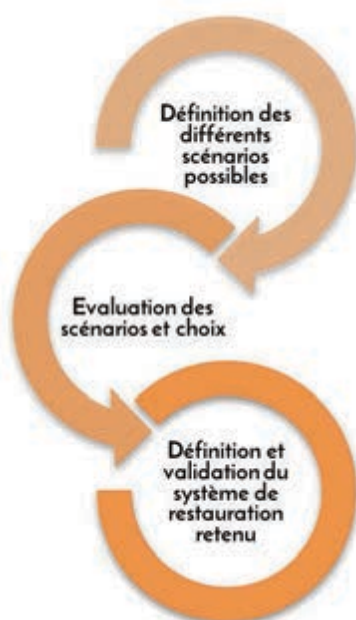
Pouvant se diviser en 4 grandes étapes, la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage peut aller jusqu'à du suivi contractuel dans le cas d'une externalisation. Situé après le diagnostic la phase de **définition d'un système de restauration** ne peut se faire sans un état des lieux préalable. C'est avec les informations recueilli lors de cette première étape que les différents scénarios pourront être proposés et évalués.

La phase de diagnostic :

Cette étape a pour objectif de recueillir un certain nombre d'informations concernant la restauration actuelle afin de définir une base de référence pour la suite de l'étude. L'état des lieux de la fonction restauration aux sein des établissements concernés s'articulera autour de plusieurs points. Des enquêtes de satisfaction des convives peuvent être réalisées afin d'évaluer la concordance entre la prestation de restauration et les attentes de la clientèle, cette étude permet de définir les nouveaux standards qualitatifs à atteindre en termes de prestation. La rencontre des parties prenantes à la décision est indispensable et permettra de soulever les enjeux et problématiques liées à la restauration dans leurs établissements. Comme base de référence un audit technique des locaux et de l'organisation du système de restauration est à réaliser afin d'évaluer les points forts et points faibles ainsi que les menaces et opportunités liées à la fonction restauration. C'est à ce moment-là que les différentes contraintes législatives, matérielles, humaines, financières et de fonctionnement seront présentées. Pour compléter ce diagnostic une évaluation des coûts de fonctionnement de la restauration est à prévoir afin d'avoir une base comparative avec les différents scénarios qui seront définis dans la phase suivante. Comme le présentent les réponses à mes hypothèses la contextualisation est indissociable de la prise de décision, ce n'est donc qu'à la suite de cet état des lieux que la définition du système de restauration peut se faire.

Définition du système de restauration :

Ayant pour objectif de définir le système organisationnel le plus à même de répondre aux attentes des décisionnaires, cette phase fait partie intégrante du processus de décision à autogérer ou externaliser la restauration collective. Elle peut se présenter de la manière suivante :



La première étape consiste à définir l'ensemble des systèmes de restauration envisageables. C'est en fonction des données recueillies lors du diagnostic que les différents scénarios seront présentés. Leur définition prendra en compte l'organisation de la production et de la distribution au travers du système de production retenu (sur place ou différé), le concept de production (type de liaison), le concept de distribution (lieu et mode de distribution) ainsi que le mode de gestion envisagé pour piloter le système de restauration. Une présentation succincte de chacun d'eux sera réalisée afin d'en percevoir les évolutions.

La seconde étape s'inscrit dans l'évaluation des impacts que peuvent avoir chacun des scénarios proposés précédemment. Comme présenté lors de la réponse à mes hypothèses le choix

d'autogérer ou externaliser la restauration est déterminé par les enjeux économiques et d'ordre moral qui peuvent en découler ainsi que du cadre réglementaire auquel l'établissement est soumis. Ainsi l'évaluation des scénarios a pour objectif d'analyser chacun d'eux en fonction de leurs impacts sur ces enjeux. Pour ce faire il est possible de réaliser un tableau d'évaluation des impacts économiques, d'ordre moral et du cadre réglementaire pour chacun des scénarios proposés. Voici un exemple de tableau d'analyse :

	Enjeux économiques		Enjeux "d'ordre moral"			Cadre réglementaire et technique	
Scénario	Impact charges d'exploitation	Investissement	Impact qualitatif	Impact social	Acceptabilité	Faisabilité	Décision
Scénario 1	+++	++	--	---	---	++++	Ecarté
Scénario 2	+	--	+	++	+++	++	A approfondir
Scénario 3	--	-	+++	+++	++++	+	Ecarté

La troisième étape a pour objectif d'approfondir le système de restauration retenu. Sa définition n'en sera que plus précise et fera apparaître les différentes attentes à entrevoir dans le cahier des charges en cas d'externalisation.

Accompagnement à la consultation des SRC :

Cette troisième phase n'est valable que si le scénario retenu externalise une partie ou l'intégralité du système de restauration. La relation avec un prestataire privé se doit d'être encadrée par un contrat qui reprend les différentes attentes du maître d'ouvrage. Pour ce faire plusieurs solutions s'offrent au maître d'ouvrage. Dans le cas du secteur public le décisionnaire est contraint de suivre le code des marchés publics et se doit de mener dans la majorité des cas une procédure d'appel d'offre. Le secteur privé quant à lui, n'est pas soumis à ce type d'obligation. De nombreux établissements privés font toutefois le choix de réaliser des appels d'offre afin de mettre en concurrence les prestataires pour en tirer la meilleure offre. Ces procédures sont plus ou moins formalisées et peuvent dépendre du montant estimatif du marché. La première étape de ce type de consultation consiste à rédiger un cahier des charges afin de retranscrire les différentes exigences du maître d'ouvrage. C'est à partir de ce cahier des charges que les SRC construiront leurs offres et candidateront à l'appel d'offre. Par la suite les offres seront analysées puis évaluées afin de sélectionner le candidat avec lequel l'établissement contractualisera. Des négociations peuvent avoir lieu lors de cette étape. C'est sur la base du cahier des charges et de l'offre de la SRC retenue que le maître d'ouvrage contractualisera.

Suivi contractuel :

Souvent évoquée lors de mes entretiens cette quatrième étape ne s'applique que dans le cas d'une externalisation. Les établissements interrogés au cours de mon étude soulignaient l'importance d'avoir un regard sur son prestataire. En effet, souvent considérées comme de grands groupes cotés en bourse certaines SRC signent des contrats qu'elles ne peuvent tenir. Par négligence ou pour dégager de plus grosses marges au détriment de la qualité certains prestataires sont prêts à ne pas respecter leurs engagements contractuels. Une offre qui pouvait être jusqu'à présent supérieure aux attentes du maître d'ouvrage peut rapidement se dégrader si aucun suivi contractuel n'est réalisé.

Cette méthodologie doit être considérée comme un outil d'aide à la décision. C'est à l'aide de mes recherches sur les enjeux conduisant à autogérer ou externaliser la restauration collective et des missions réalisées tout au long de mon stage que j'ai pu réaliser ces préconisations. Ces éléments restent toutefois perfectibles et ne prétendent pas être la meilleure manière de procéder.

3. Retours théoriques et méthodologiques.

Après la traduction et l'interprétation des résultats ainsi que l'exposé de mes préconisations j'arrive à la fin de ce mémoire. Il est donc temps de prendre du recul sur ce travail de recherche. Pour ce faire je porterai un regard critique sur chacune des parties de mon mémoire au travers mon cadre théorique, méthodologique et des limites de mon étude.

3.1 Retour sur le cadre théorique.

Élément indispensable de ma première partie, l'exploration de mon champ d'étude m'a permis de construire ma problématique et les cadres théoriques auxquels elle renvoyait. L'approfondissement de ma revue de littérature de 1^{ère} année et de mes études exploratoires m'ont aidé à formuler mes hypothèses de recherches. Il convient de se poser la question de la légitimité de mon champ d'étude et des cadres théoriques qui m'ont aidé à construire ce mémoire. C'est à cette question que je répondrai dans cette partie.

3.1.1 Une vision globale du marché de la restauration collective.

Mon choix s'est porté sur une approche macro du marché de la restauration collective. En effet, c'est avec un regard national que j'ai décidé d'aborder mon étude. Mais alors pourquoi étudier le marché de la restauration collective dans sa globalité ? Tout d'abord, mes recherches se sont portées que sur les trois grands secteurs de ce marché et non sur son intégralité. L'intégration du secteur des armées et des centres pénitenciers par exemple me semblait peu justifiée tant ils sont spécifiques. Ayant travaillé sur le sujet en master 1, traiter le marché de la restauration collective dans sa globalité me permettait de mettre en évidence les éventuelles spécificités liées à chaque secteur. Les réponses à mes hypothèses confirment l'importance d'avoir abordé ce marché dans son intégralité. On a pu constater que même si les déterminants économiques, d'ordres moraux et réglementaires étaient bel et bien présents dans chacun des secteurs de la restauration collective, leur poids était quant à lui variable selon le contexte. Afin d'approfondir mon champ d'étude de 1^{ère} année je me suis intéressé dans ce mémoire aux dimensions sociodémographique des clients que l'on pouvait rencontrer en restauration collective. La prise en compte de ces dimensions dans ma réflexion m'ont permis d'appréhender au mieux l'environnement dans lequel évolue ce marché. D'autres éléments comme les regroupements de communes se sont ajoutés à mon travail de 2nd année. Présente dans le secteur scolaire primaire cette variable m'est apparue lors de mes entretiens exploratoires. Elle s'est avérée valide lors de mes entretiens de cette année qui confirment le rôle que peuvent avoir les regroupements de communes sur le choix d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective.

Au regard des résultats de mon étude le choix d'avoir traité ce marché dans sa globalité semble justifié même si l'hétérogénéité de celui-ci ne me permet de présenter que des résultats génériques.

3.1.2 La sociologie des organisations comme outil de conceptualisation.

En quête de réponses à ma problématique c'est avec la sociologie des organisations et les concepts qui en découlent que j'ai construit ma réflexion. En effet, c'est au cours de mon mémoire de 1^{ère} année que j'ai pu définir mon cadrage théorique, celui-ci portait sur la sociologie et plus spécifiquement des organisations. Cette discipline a pour objectif de décrire, comprendre et expliquer les logiques d'actions des individus dans les organisations. Pour ma part c'est avec le courant de l'individualisme méthodologique et plus précisément l'approche compréhensive de Max Weber que j'ai réalisé ce travail de conceptualisation. Appelés aussi « sociologie de l'action » les travaux de Weber cherchent à « *comprendre par interprétation l'action sociale et par là à expliquer causalement son déroulement et ses effets* »⁷⁵. Pour ce faire il étudie le sens que donnent les individus à leurs actions, ce qui les motive à agir. C'est avec les concepts de rationalités que ces actions sont étudiées. Etudiant les enjeux qui conduisent à orienter sa décision vers un mode de gestion plutôt qu'un autre, le recours à cette discipline me semble justifié. Mon étude le confirme, malgré des choix conduits pour une majorité des cas vers des rationalités en finalités, la nature de celles-ci est variable. Le recours aux travaux de Crozier et Friedberg m'ont été d'une aide précieuse. Issue de « L'acteur et le système » l'analyse stratégique m'a permis de prendre en compte l'impact de l'environnement (interne et externe) et des relations de pouvoir qu'ils pouvaient y avoir lors de la prise de décision. Ces concepts m'ont permis de formuler mes hypothèses qui au vu des réponses qui ont été apportées rendent légitimes mon cadrage théorique.

3.2 L'entretien compréhensif : un outil adapté ?

En lien direct avec mon cadre théorique l'entretien compréhensif est issu du courant de la sociologie compréhensive. Classé dans les études qualitatives « *il vise à recueillir le sens que les interviewés donnent à leurs propres pratiques ou à celles des autres.* »⁷⁶. Les entretiens qualitatifs ne cherchent pas à définir des tendances mais permettent de saisir les représentations et les cadres de références dans lesquels se déploient les logiques d'action. Etudiant les choix qui peuvent être opérés en restauration collective ce sont les enjeux à autogérer ou externaliser qui sont au cœur de mes recherches. Le recours à l'entretien compréhensif pour mon recueil de

⁷⁵ Source : Max Weber Economie et société 1995 p 28

⁷⁶ Source : Patrick Kapp La sociologie retenir l'essentiel 2015 p 82

donnée me semble justifié. Mon étude s'est toutefois limitée à 6 entretiens et me permet seulement de présenter les déterminants à la prise de décision. Afin de gagner en représentativité et mesurer le poids de chacun de ces déterminants le recours à l'enquête quantitative semble indispensable.

3.3 Les limites de la recherche.

Malgré un champ d'étude et un cadrage théorique pouvant être justifiés, mon étude reste perfectible. Ayant fait le choix d'étudier le marché de la restauration collective dans sa globalité il m'était difficile de rencontrer les différents profils d'établissements présentés dans ma première partie. Avec un terrain de recherche très étendu et au vu du temps que j'avais pour réaliser cette étude, j'ai été contraint de recentrer mes entretiens sur les catégories d'établissements les plus présentes sur ce marché. Mon étude s'est limitée aux secteurs du scolaire primaire et de la santé / médico-social. N'ayant pu traiter dans son intégralité mon terrain de recherche, il est possible que certaines variables liées au secteur des entreprises et des Administrations n'apparaissent pas dans mon étude. En effet avec un nombre d'entretiens plus conséquent il m'aurait été possible d'affiner mes propos sur le poids de l'environnement dans le processus de décision à autogérer ou externaliser la restauration collective. Hormis les limites de mon étude, si j'étais amené à poursuivre ce travail de recherche il me semblerait intéressant de réaliser une étude quantitative. Mes hypothèses validées, les axes de recherches ont été définis au travers des enjeux économiques, moraux, réglementaires et de la prise en compte de l'environnement des établissements. Une étude quantitative construite sur les résultats de ce mémoire permettrait de mesurer le poids de chacun de ces déterminants sur le choix des établissements à autogérer ou externaliser la restauration collective de leur organisation.

Conclusion :

Comprendre par interprétation l'action sociale des individus afin d'expliquer causalement son déroulement et ses effets sur la société. Voici l'exercice que j'ai essayé de relever dans cette troisième partie. C'est à l'appui du travail réalisé en amont que j'ai pu construire ma réflexion.

Pourquoi les établissements autogèrent-ils ou externalisent-ils (action sociale) la fonction restauration collective ? Comment se construit leur choix ? Quels sont leurs effets sur la société ?

De plusieurs natures les enjeux conduisant à autogérer ou externaliser peuvent être économiques. Avec des dotations de l'Etat en baisse et des restaurants en fin de vie batimentaire dans les établissements scolaires primaires publics certains maitres d'ouvrages s'orientent vers l'externalisation afin de faire supporter le poids des investissements à un prestataire privé. Considéré comme un marché difficile d'accès pour les SRC les prix pratiqués dans les établissements de santé y sont pour beaucoup. C'est dans ces structures que les taux d'externalisation sont les plus bas, le critère économique est prédominant dans le processus de décision des hôpitaux. Le choix du mode de gestion peut être aussi d'ordre moral comme dans l'enseignement primaire public où la dimension politique est omniprésente dans le processus de décision et peut l'emporter sur les enjeux économiques. Aux systèmes de restauration complexes les décisions prises aux seins des établissements de santé peuvent être lourdes de conséquences et sont souvent un chemin sans retour. Soumis aux évolutions du cadre réglementaire on constate que les réformes législatives et institutionnelles ont un impact, sur les enjeux économiques et politiques des établissements. Enfin les réponses apportées à mes trois premières hypothèses confirment que l'environnement est une variable indissociable de la prise de décision tant il détermine le poids et la nature des enjeux conduisant à autogérer ou externaliser d'un établissement à un autre.

A quoi bon avoir apporté des éléments de réponses à mes hypothèses ? Qu'apportent-ils au milieu professionnel ? Comment les utiliser ?

Parfois jugé comme complexe et difficile à appréhender, le choix d'autogérer ou d'externaliser la restauration collective s'en remet à une assistance à maitrise d'ouvrage. En effet, lors de la définition d'un système de restauration plusieurs scénarios peuvent être formulés. Chacun d'eux est alors évalué en fonction des enjeux des décisionnaires. C'est dans cette mission d'aide à la décision que mon étude s'intègre et apporte des éléments de réponse à l'évaluation des impacts que peuvent avoir chacun des scénarios proposés aux maitres d'ouvrage. Ce mémoire reste toutefois perfectible, n'ayant pas eu recours aux outils quantitatifs pour mesurer le poids de ces déterminants sur le choix des établissements à autogérer ou externaliser la restauration collective.

Conclusion générale

Huit millions, c'est le nombre de repas consommés chaque jour en restauration collective. Vingt milliards d'euros de chiffre d'affaire, c'est ce que génère ce marché chaque année. Il n'y a pas besoin d'en rajouter pour dire que la restauration collective est un acteur important de l'économie française. Représentée par 73000 restaurants⁷⁷ cette profession n'a pourtant pas toujours été ce qu'elle est aujourd'hui. En effet depuis l'ouverture du premier restaurant externalisé en 1934 par la société Sogeres à la Banque de France la restauration collective a bien évolué.

Avec des volumes de production importants elle est souvent assimilée au secteur de l'agro-industrie et de la « mal bouffe ». Souffrant de son image elle est mise de côté par la profession. Proposant une offre de restauration à prix « social » pour une population plus ou moins fragile elle révèle pourtant une grande complexité. La gestion de ces systèmes de restauration peut se faire en direct par l'établissement (autogestion) ou en faisant appel à un prestataire privé (externalisation). Le choix du mode gestion n'est pas toujours facile à appréhender pour les maitres d'ouvrages qui n'ont que peu de connaissances sur le sujet. De plus les avis sont souvent bien tranchés avec d'un côté les partisans de l'autogestion et de l'autre les SRC. Le marché de la restauration collective est ainsi coupé en deux par des acteurs aux rationalités bien différentes. Peu traité, ce sujet reste pourtant une question pour bon nombre de décideurs, Il est donc temps d'y répondre.

Porté par trois secteurs aux caractéristiques très différentes le marché de la restauration collective délivre de nombreux visages. La contextualisation réalisée dans ma première partie le confirme, entre statuts juridique et organisations propres à chaque établissement, la restauration collective est plurielle. L'étude des profils de mangeurs et les inégalités des classes sociales font apparaître la pluralité des attentes de cette clientèle. Différents modes de gestion s'offrent alors aux décideurs pour gérer leur restaurant. Comme le présentent plusieurs études les taux d'autogestion et d'externalisation varient selon les établissements ce qui pousse à la discussion.

C'est suite à ce constat que j'ai décidé de porter mes recherches sur les choix conduisant à autogérer ou à externaliser la restauration collective. Pour se faire ce sont les déterminants de la prise de décision et le contexte dans lequel se construit le choix qui ont été étudiés dans ce mémoire. C'est de cette réflexion qu'a découlé ma problématique que j'ai formulé de la manière suivante :

Quels sont les enjeux conduisant à autogérer ou externaliser la fonction restauration collective ?

⁷⁷ Source : www.girafoodservice.com

C'est avec mon cadre théorique présenté en première année que j'ai abordé cette problématique et formulé mes hypothèses de recherche. En effet, le recours à la sociologie des organisations et plus précisément au courant de l'individualisme méthodologique avec l'approche compréhensive de Max Weber m'a apporté un cadre pour expliquer pourquoi les établissements autogèrent ou externalisent la fonction restauration collective ainsi que la construction du choix et ses effets sur la société. C'est donc avec les concepts de rationalité, de domination et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg que j'ai réalisé ce travail de conceptualisation.

Pour apporter des éléments de réponses à mes hypothèses j'ai présenté en seconde partie la méthodologie que j'allais employer pour recueillir des données. Cette étape avait pour objectif de définir mes échantillons de recherche ainsi que les outils auxquels j'allais avoir recours pour interroger les établissements sélectionnés. Au vu de l'hétérogénéité du marché de la restauration collective mon étude s'est portée sur les établissements scolaires primaires publics et les établissements de santé et médico-sociaux publics. C'est avec 6 entretiens compréhensifs que j'ai pu réaliser ce travail de recueil de données qui après traitement ont été analysées afin d'en faire ressortir les premiers résultats descriptifs.

C'est sur la base de ce travail descriptif que j'ai pu traduire et interpréter ces résultats dans ma troisième partie. C'est en reprenant chacune de mes hypothèses que j'ai mené cette réflexion. Etudiant les enjeux conduisant à choisir un mode gestion plutôt qu'un autre se sont les déterminants du processus de décision qui sont au cœur de mon étude. Mes trois premières hypothèses se penchent ainsi sur les enjeux économiques, d'ordre moraux et réglementaire qui entrent en compte dans le choix à autogérer ou externaliser la restauration collective.

Pour des raisons propres à chacun des secteurs étudiés ces trois hypothèses se sont avérées valides. En effet les enjeux économiques sont omniprésents dans le choix des établissements, que ce soit dans les écoles primaires qui peuvent être amenées à externaliser la restauration afin de limiter leur investissement ou dans les hôpitaux où les prix pratiqués par l'autogestion ne permettent pas aux SRC de développer leur part de marché. Le choix du mode de gestion peut être aussi d'ordre moral comme dans les communes où la dimension politique est omniprésente dans le processus de décision et peut l'emporter sur l'enjeu financier. Aux systèmes organisationnels complexes et avec des effectifs humains importants l'externalisation est souvent perçue comme un chemin sans retours dans les établissements de santé. Contraints aux évolutions réglementaires les décisionnaires doivent composer avec ces nouvelles règles qui peuvent avoir un impact sur les enjeux économiques et moraux des établissements concernés.

Avec des taux d'autogestion et d'externalisation fortement variables d'un secteur d'activité à un autre et selon le statut juridique de celui-ci, ma quatrième hypothèse s'interroge sur l'impact de l'environnement sur le processus de décision. Les réponses apportées à mes trois premières hypothèses suffisent à valider cette dernière tant la nature et le poids des enjeux peuvent varier selon les établissements.

Présentés de manière synthétique dans cette conclusion ces résultats m'ont permis toutefois de proposer quelques outils d'aide à la décision. Face aux choix complexes, certains décisionnaires font appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour prendre leur décision. L'accompagnement des établissements dans leur choix d'autogérer ou d'externaliser se fait alors au travers de la définition d'un système de restauration. Pour ce faire plusieurs scénarios peuvent être présentés, ils seront alors évalués en fonction de leurs impacts sur les enjeux du maître d'ouvrage. C'est dans cette mission d'aide à la décision que s'intègre mon mémoire.

Conscient des limites de mon étude et au vu de la diversité d'établissements présents sur le marché de la restauration collective ce mémoire reste perfectible. Une étude quantitative basée sur les réponses apportées à mes hypothèses permettrait de mesurer le poids des déterminants économiques, moraux et réglementaires sur le choix à autogérer ou externaliser la restauration collective.

Les annexes.

Table des annexes

Annexe A :	Tableau de répartition des parts de marché en nombre de repas potentiels.	126
Annexe B :	Guide d'entretien.....	127
Annexe C :	Cartographie de la population mère.....	131
Annexe D :	Tableau d'échantillonnage.....	132
Annexe E :	Entretien numéro 1.....	134
Annexe F :	Entretien numéro 2.....	146
Annexe G :	Entretien numéro 3.....	157
Annexe H :	Entretien numéro 4.....	171
Annexe I :	Entretien numéro 5.....	187
Annexe J :	Entretien numéro 6.....	195
Annexe K :	Entretien numéro 6 (suite).....	209
Annexe L :	Tableau d'analyse entretien numéro 1.....	219
Annexe M :	Tableau d'analyse entretien numéro 2.....	223
Annexe N :	Tableau d'analyse entretien numéro 3.....	227
Annexe O :	Tableau d'analyse entretien numéro 4.....	230
Annexe P :	Tableau d'analyse entretien numéro 5.....	235
Annexe Q :	Tableau d'analyse entretien numéro 6 - 1.....	239
Annexe R :	Tableau d'analyse entretien numéro 6 - 2.....	242

Annexe A : Tableau de répartition des parts de marché en nombre de repas potentiels.

Secteur d'activité	Nombre d'établissement	Effectif total	Effectif moyen par établissement	Nombre de jour de fonctionnement par an	Nombre de repas par jour	Nombre de repas potentiel par an et établissement	Nombre de repas potentiel par an	Taux de captation	Nombre de repas servis	Part d'activité en nombre de repas annuel servis %
Scolaire	68212	15291351					2559075580		1100000000	100
Premier degré	52225	6788600	130	144	1	18718	977558400	43	420196359	38,20
Collège	7075	3335200	471	180	1	84853	600336000		258050057	23,46
Lycée	4268	2616451	613	180	1	110347	470961180		202439233	18,40
Supérieur	4644	2551100	549	200	1	109866	510220000		219314351	19,94
Santé / médico-sociale	10860	1075075					1569609500		1100000000	100
Public	5216	610446					891251160	70	624598842	56,78
CHR/CHU	182	83524	459	365	4	670028	121945040		85460456	7,77
CH	973	163106	168	365	4	244743	238134760		166887519	15,17
CH psychiatrie	97	40276	415	365	4	606216	58802960		41209776	3,75
EHPAD	3800	312560	82	365	4	120089	456337600		319806525	29,07
Autre établissement	164	10980	67	365	4	97749	160308000		11234565	1,02
Privé	5644	464629					678358340		475401158	43,22
Autre établissement	662	66803	101	365	4	147330	97532380		68351789	6,21
CLCC	21	3776	180	365	4	262522	5512960		3863544	0,35
Etablissement de lutte contre les maladies mentales	145	14333	99	365	4	144318	20926180		14665302	1,33
Etablissement de soins courte durée	514	69017	134	365	4	196041	100764820		70617120	6,42
Etablissement de soins longue durée	6	327	55	365	4	79570	477420		334581	0,03
EHPAD	3952	279340	71	365	4	103197	407836400		285816338	25,98
Etablissement de réadaptation	344	31033	90	365	4	131710	45308180		31752482	2,89
Entreprise	145345	12770500					4739150000		440000000	100
Administrations publiques	504	5457000	10827	260	1	2815119	1418820000	9	131728432	29,94
Entreprises publiques	1632	795500	487	260	1	126734	206830000		19202853	4,36
Privé	143713	11975000					3113500000		289068715	65,70
Petite et moyenne entreprise - de 250 salariés	138117	4169000	30	260	1	7848	1083940000		100636950	22,87
Entreprise de taille intermédiaire 250 à 4999 salariés	5322	3473000	653	260	1	169669	902980000		83835962	19,05
Grande entreprise + de 5000 salariés	274	4333000	15814	260	1	4111606	1126580000		104595803	23,77
							8867835080		2640000000	

Annexe B : Guide d'entretien

Interviewé :

Poste :

Où

Le

Situation :

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou concède son service restauration.

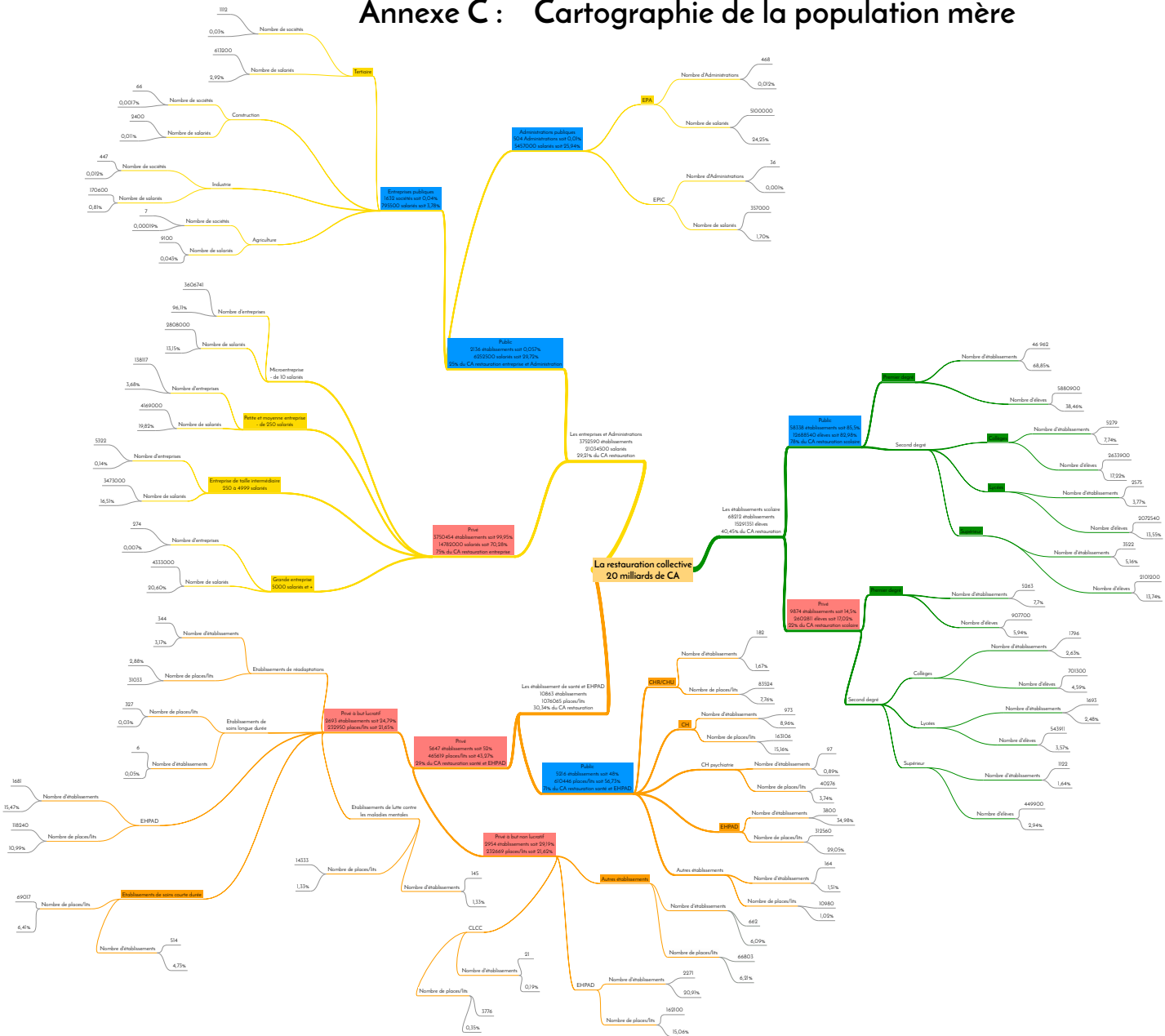
Thématiques	Questions	Nature des données à collecter	Points à renseigner/Relances
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	Catégorie Socio-professionnel.	- Sexe. - Année de naissance, Age. - Niveau d'éducation, diplôme. - Occupations professionnelles ou autres. - Parcours professionnel, carrière (poste occupé)
L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	Le contexte Les chiffres clés	- Dénomination. - Date de création, Age. - Responsable. - Les différentes activités. - Les différents clients (typologie). - Statut, mode de gestion. - Localisation, appartenance à une commune ou regroupement (si public). - Les chiffres (Nb couvert, personnel, organisation)

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	Chiffre / coûts d'exploitation	– 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 qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?		– Rapport qualité /prix. – Fréquentation variable. – Investissement et maintenance des locaux / matériels.
Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	Les mots clés	– La création d'emplois. – 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 ?	Perception	– L'autogestion synonyme de produits qualitatifs. – L'externalisation 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 ?		– Le contrôle de leurs restaurants – L'externalisation simplifie la gestion des établissements. (facility management) ? – La confiance en vers les SRC.

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	Texte de loi / réglementation Respect ou pas ?	– Les démarches administratives sont plus contraignantes pour externaliser qu'autogérer ? – Avez-vous eu le choix entre l'autogestion et l'externalisation ?
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?		– Est-ce que l'externalisation décharge les établissements de leurs responsabilités ? – L'externalisation 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 ?		– Les comités d'entreprise influent sur le choix d'autogérer ou externaliser ? – Les conventions collectives affectent le choix d'autogérer ou externaliser ? – Est-ce que les représentants du personnel favorisent l'autogestion ?

L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	Impact ou pas ? Pourquoi ?	– La nature des enjeux à autogérer ou externaliser 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 le statut (autonome/regroupement) et la taille de votre commune influent sur le choix du mode de gestion du ou des restaurant(s) à votre charge ? (Si public)		– Le regroupement des communes, des compétences et la mutualisation des finances favorisent l'autogestion ? – Les communes peu peuplées ont tendance à externaliser ?
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?		– L'externalisation 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 ?		– La fréquentation (variable). – Le milieu urbain est plus favorable à l'externalisation ?

Annexe C : Cartographie de la population mère



Annexe D : Tableau d'échantillonnage

Echantillonnage										
Population mère (la restauration collective)	Nombre d'établissements	Pourcentage d'établissements	Nombre de clients potentiels	Pourcentage de clients potentiels	Moyenne pourcentage d'établissements sur pourcentage de clients potentiels	100		Nombre d'entretiens préconisés		
						Coefficient CA de la restauration	Coefficient par statut juridique		Coefficient par mode de gestion	
							Public	Privé	Autogestion	Externalisation
Etablissements scolaire	63601	100	13596240	100	100	40,5	78%	22%	63%	37%
Premier degré (public)	46962	73,8	5880900	43,3	58,5		31,6	8,9	25	15
Collèges (public)	5279	8,3	2633900	19,4	13,8		20,0		12,58	7,39
Lycées (public)	2575	4,0	2072540	15,2	9,6		4,7		2,97	1,75
Supérieur (public)	3522	5,5	2101200	15,5	10,5		3,3		2,07	1,22
Premier degré (privé)	5263	8,3	907700	6,7	7,5		3,6		2,25	1,32
								8,9	5,61	3,29
Etablissements de santé et EHPAD	6131	100	695010	100	100	30,3	71%	29%	60%	40%
CHR / CHU	182	3,0	83524	12,0	7,5		21,5	8,8	18	12
CH	973	15,9	163106	23,5	19,7		2,0		1,20	0,80
EHPAD (Public)	3800	62,0	312560	45,0	53,5		5,3		3,15	2,10
Autres établissements (privé but non lucratif)	662	10,8	66803	9,6	10,2		14,3		8,57	5,71
Etablissements de soins courte durée (privé but lucratif)	514	8,4	69017	9,9	9,2			4,6	2,78	1,85
								4,2	2,50	1,66
Entreprises	145293	100	17688200	100	100	29,2	25%	75%	33%	67%
Grandes entreprises (privé) 5000 salariés et +	274	0,2	4333000	24,5	12,3		7,3	21,9	10	20
Entreprises de taille intermédiaire (privé) 250 à 4999 salariés	5322	3,7	3473000	19,6	11,6			3,2	1,07	2,17
Petites et moyennes entreprises (privé) - de 250 salariés	138117	95,1	4169000	23,6	59,3			3,1	1,01	2,05
Etablissements Publics Administratif (EPA)	468	0,3	5100000	28,8	14,6			15,6	5,15	10,45
Entreprises publiques du secteur tertiaire	1112	0,8	613200	3,5	2,1		6,4		2,10	4,27
							0,9	0,31	0,62	
Total	215025		31979450			100			53	47
									100	

		Nombre d'entretiens à réaliser	
Population étudiée par échantillons	Autogestion	Externalisation	%
Etablissements scolaire	2	1	50
<i>Premier degré (public)</i>	2	1	
Etablissements de santé	3	1	50
CHR / CHU	1		
CH	1		
EHPAD (Public)		1	
Total	5	2	
	6		100

Annexe E : Entretien numéro 1

Interview de la directrice d'une cuisine centrale publique en autogestion.
(Secteur scolaire premier cycle)

Le Jeudi 05 Janvier 2017.

I : La directrice de la cuisine centrale.

X : Tristan Dieutegard.

X : Dans un premier temps je vais vous demander de vous présenter votre profil pour pouvoir comprendre par la suite la logique de vos propos donc je vais vous demander votre âge, votre niveau d'éducation diplôme carrière...

I : Ca marche, donc madame I je suis directrice de la cuisine j'ai 45 ans j'ai fait un BTS en analyse biologique et biotechnologie ensuite je me suis spécialisé en qualité alimentaire et donc je suis rentré dans la cuisine en 98 au départ en production, agent de production une fois que j'étais rentré vu que j'avais un niveau BTS j'ai passé le concours de technicien de la fonction public que j'ai obtenue et du coup on a créé le poste de responsable qualité suite à ça j'ai passé le concours d'ingénieure toujours en fonction public que j'ai obtenue.

X : En collectivité territoriale ?

I : Oui et donc quand la responsable de production est partie j'ai postulé et pris le poste de responsable production donc ça j'y suis resté, alors je suis passé en 2000 en technicien donc responsable qualité.

X : Donc vous êtes resté 2 ans vraiment sur la production.

I : Oui 1 an et demi sur la production mais déjà avec des missions de mise en place des contrôles à réception plan de nettoyage exceptera donc je suis resté 7 ans en qualité mais pareil j'étais en binôme avec la responsable de production donc j'étais aussi sur tout ce qui est logiciel de gestion alimentaire exceptera alors ensuite j'ai passé environ 5 ou 6 ans en tant que responsable de production et ensuite le directeur est parti à la retraite il y a 3/4 ans et donc j'ai postulé aussi et donc j'ai pris le poste de directrice voilà donc c'est un parcours pas du tout cuisinière à la base mais plutôt axée qualité et après production et une fois que l'on maîtrise ..

X : Oui vous êtes un peu passé par tous les postes.

I : Ah oui quand j'étais en production pendant 1 an et demi j'ai tourné en magasin, allotissement, conditionnement...

X : C'est ce qui est le plus facile pour manager par la suite ?

I : C'est facile mais c'est compliquer à la fois parce qu'il y a toujours les jalousies qui font que pourquoi tu es là car il y'en a qui sont rentrés en même temps que moi et qui sont encore en production donc il y a

quelque. C'est bien parce que au moins on ne peut pas nous reprocher, nous raconter des bêtises on y était en bas donc on sait ce que c'est mais voilà il y a toujours le pour et le contre.

X : D'accord alors maintenant que vous vous êtes présenté je vais vous demander de présenter l'établissement en question avec le contexte, les chiffres clés, avoir si possible une chronologie dans le temps pour comprendre l'évolution.

I : Alors ici on est une cuisine centrale de la ville de X qui a été construite en 83 donc qui commence à être un peu âgé qui a été construite à la base pour remplacer la cuisine centrale qui était sous la piscine de X, la cuisine centrale à l'époque était là et je pense qu'à l'époque parce que ça s'appelait les cuisines centrales historiquement je pense qu'ils prévoyaient d'en faire 2 puis finalement il en ont fait qu'une mais qui à la base était conçue pour 15000 repas essentiellement avec de l'assemblage et aujourd'hui on est à un peu plus de 32000 repas où on cuisine quand même pas mal alors viandes et légumes puisqu'en fait on a pas de légumerie donc on est voilà on cuisine viande et légume donc en liaison froide. On est un peu près 90 agents qui comprend à la fois le service administratif qui comptent 7 personnes, les 3 veilleurs de nuit, une équipe d'atelier qui fait 6 personnes qui intervient sur les écoles parce qu'on a une particularité, on entretient les fours frigos et lave-vaisselle, ça par d'ici et on livre aussi la vaisselle, toute la vaisselle des écoles part d'ici aussi.

X : L'intégralité ? Toutes les écoles que vous avez sur le secteur ?

I : Oui vous avez 200 je ne sais jamais 2 ou 300 écoles sur la ville donc on est vraiment dédié à ces écoles maternelles élémentaires qui représentent 99% de notre production et ensuite on sert 2 service municipaux qui sont le restaurant sociale qui se trouve sur X donc l'offre repas midi et midi soir en période hivernale à des gens sans revenu sans domicile fixe exceptera et on sert à peu près 400 repas sur des foyers restaurants seniors qui sont aussi municipaux où les seniors se déplacent sur un restaurant pour le déjeuner.

X : ça reste une production infime par rapport au scolaire.

I : Oui par rapport au 32000 totales voilà et après on sert à titre gratuit la croix rouge et une structure de sans domicile fixe qui est sur X.

X : D'accord si je reprends bien l'activité centrale reste vraiment le scolaire primaire, on n'est pas sur le collège, ni le lycée.

I : Oui c'est ça.

X : Après sur le statut on est bien sûr du public avec un mode de gestion en autogéré. Totalement ? Il n'y a rien qui est externalisé ?

I : Il n'y a rien qui est externalisé.

X : Comme vous le disiez la maintenance c'est vous qui l'avez.

I : Alors quelque chiffre clés bon grosso modo 32000 repas jours donc en liaison froide avec une politique très marquée sur le bio et le local.

X : Vous suivez une réglementation.

I : Oui en plus la réglementation fait que ça va être obligatoire en 2020 mais là on est déjà nous, on est déjà je crois à 22,57% parce que je viens de faire les chiffres de bio sur 2016 dont à 87% de local donc on fait du bio quand il est local au maximum donc on est déjà dans les clous et après on est à un peu plus de 40% sur l'ensemble de nos achats de produits locaux. Pour tous produits confondus.

X : Et au niveau des directions, vous vous êtes la responsable de l'établissement et est-ce que vous avez quelqu'un au-dessus de vous qui est spécialisé dans la restauration ?

I : Non je n'ai personne au-dessus de moi qui est spécialisé dans la restauration au-dessus j'ai mon responsable hiérarchique classique qui est un délégué, directeur général délégué mais qui chapote plusieurs service éducation enfance loisir un certain nombre de service et après j'ai une élue dédiée à la restauration collective mais c'est pas son métier non plus.

X : D'accord donc pour finir au niveau de tout ce qui est les directions à prendre au niveau de la restauration c'est plutôt vous qui les conseillé qu'eux ?

I : Oui tout à fait de toute façon on est là effectivement eux ils ont des orientations politiques c'est à dire que voilà eux ils veulent manger plus de bio, plus de local voilà et moi je conseille et met en œuvre en fonction du budget qu'ils me donnent évidemment pour répondre à ces objectifs politiques.

X : C'est vous qui avez vraiment le regard professionnel, qui va vraiment conseiller.

I : Tout à fait oui parce que après il n'y a pas d'autre spécialiste en restauration normalement les directeurs de chaque service sont les plus compétent dans leur domaine d'activité.

X : Après ce n'est pas forcément des personnes qui ont fait des études là-dedans.

I : Au-dessus non pas du tout non ils ont d'autres compétences bien évidemment de gestion, management de tout ce qu'on veut mais pas si non il faudrait qu'ils soient spécialisés dans trop de domaines en plus ils chapotent plusieurs services donc non.

X : Très bien donc aussi par rapport à la date de création vous m'avez dit 83 est ce que vous avez des informations un peu sur le choix, le décideur qui a dit qu'on devait centraliser la production ?

I : Alors c'était toujours centralisé avant c'était déjà sous forme de cuisine centrale donc historiquement je pense qu'il y a toujours eu une cuisine centrale à X après je sais pas j'étais pas né mais voilà je pense que ça a toujours été ça par contre on était en liaison chaude et je crois que c'est passé en liaison froide en 92 j'étais pas là non plus mais bon voilà mais c'est passé en liaison froide en 92 ils avaient pris un conseiller, ils

avaient dû prendre un bureau ou voilà pour justement étudier le passage vers une nouvelle organisation au niveau ici structurel de la cuisine.

X : d'accord, alors maintenant nous allons passer à des questions plus précises par rapport à mon sujet d'étude. J'étudie les déterminants qui poussent à autogérer ou externaliser la restauration collective et je pars du postulat qu'il y a plusieurs déterminants donc de plusieurs natures dans un premier temps nous allons parler des déterminants dit économiques pour essayer de comprendre si ça peut être un facteur de la décision et donc j'aimerais bien avoir votre avis sur les charges d'exploitations que l'on peut avoir entre l'autogestion et l'externalisation. Si elles divergent ou pas ? Votre point de vue par rapport à ça.

I : Ce n'est pas, le coût est lié aux choix que l'on fait au niveau des achats donc si on, bah typiquement l'exemple est là on travaille sur le pain parce que aujourd'hui le pain nous est livré par un industriel ça passe par chez nous ça passe par la chambre froide et ensuite nous on livre avec le reste du repas donc c'est pas bon pour le pain et le pain est pas de bonne qualité donc aujourd'hui soit on continue sur ce principe là et on paye 60 centimes la baguette soit on cherche une solution pour améliorer la qualité alors nous la solution qu'on a trouvée c'est de sectoriser les écoles en fait on a fait des lots géographiques et on a encourager les artisans à répondre voilà et du coup ils livreront en direct mais du coup la baguette au lieu d'être à 60 centimes elle va peut-être passer à 80 centimes donc le coût il est relatif ça dépend de ce qu'on met dans le cahier des charges en fait c'est à dire que si vous avez la même exigence avec le privé ça coûtera le même prix parce qu'ils auront pas des prix plus intéressants que nous vu le poids déjà qu'on a de 32000 repas jour donc pour moi c'est pas je pense que à exigences égales je me trompe peut-être ils optimiseront le personnel plus que ce qu'on peut l'optimiser peut-être qu'ils seront vachement plus, je dis pas qu'on est pas rigoureux sur ce qu'on fait parce que justement on essaye de on a des consignes d'ailleurs de diminuer la masse salariale de remplacer que 1 sur 3 en fonction des besoins après on a le service technique il faut que ça tourne.

X : Il y a quand même des consignes.

I : Oui bien sûr depuis deux ans.

X : Parce qu'on c'est que d'être dans le public l'état a quand même une politique sociale à tenir, de création d'emplois de garder des emplois normalement à la base.

I : Pas du tout alors l'actualité elle n'est pas du tout à ça parce que justement alors l'état c'est une chose nous on est collectivité territoriale et en fait vu que l'état a baissé ces subventions on va dire qu'il donne aux villes tout simplement les dotations de fonctionnement les villes ont moins de sous et si on veut augmenter les impôts il faut diminuer les charges en fait qu'ils ont et la charge la plus importante dans les collectivités c'est la masse salariale donc ça fait deux ans qu'on a clairement des consignes pour vraiment se poser la question à un départ à la retraite si il y a nécessité de le remplacer ou pas ? et ça clairement toutes les collectivités maintenant font ce travail-là et c'est je pense le plus lourd dans les coûts de fonctionnement c'est ça quoi c'est la masse salariale j'ai plus le chiffre en tête mais c'est peut-être 30% du coût du repas final.

X : Au niveau de l'évaluation de ces masses salariales on le sait par exemple pour les SRC ils travaillent beaucoup avec une ligne directrice qui est les ratios de productivité c'est à dire une personne pour tant de repas est ce que vous avez cette même analyse ?

I : Non on a pas, nous on a un planning de production parce qu'on a des outils et qu'une chaîne de conditionnement il faut être 4 ou 5 dessus quand il vous faut conditionner 32000 desserts parce que là c'est du manuel et que vous avez 4 produits à mettre bah il faut bien des gens pour les mettre sur un temps donner donc nous on fonctionne on a un planning et on met voilà le minimum de gens qu'il faut pour que les chaînes fonctionnent en cuisson quand il faut envoyer 2 production une en cuve une en four il peut pas avoir un seul mec qui est en cuve parce qu'il faut décartonner avant de mettre en cuisson le surgeler et pour cuire en four c'est pareil donc nous on a c'est comme ça qu'on réfléchit à quel est l'effectif qu'il nous faut o pour arriver à faire la production c'est on a les postes voilà il nous faut des magasiniers pour réceptionner le matin pour alimenter les chaînes pour gérer les stocks pour pleins de choses et à chaque poste c'est comme ça et on a déterminer quel est le nombre minimum de personne qu'il faut pour que ça fonctionne et c'est ça notre base pour après gérer les remplacements exceptera.

X : D'accord donc vous ne pensez pas forcément que l'externalisation a un lien économique à ce niveau-là.

I : Elle en aura un forcément parce que du coût la masse salariale elle entre plus quand on externalise c'est si admettons que X externalisait ça veut dire que 90 salaires de moins à payer donc du coup vous payez une prestation de repas voilà on va vous livrer des barquettes mais vous avez déjà évacuer 90 personnes de votre masse salariale donc après ça dépend à quel prix vous payez votre repas nous ce qui est calculé c'est environ je crois qu'on doit être à 8€ le repas servit parce qu'on peut pas externaliser. Donc le repas livré est de 3€50 masse salariale fluide tout compris donc après ce qui nous coûte le plus chère dans le repas vu l'encadrement qu'on a au niveau des écoles c'est plus la partie service que la partie à proprement dit production alimentaire.

X : Service vous entendez toute la logistique qui va autour jusqu'à la fourniture des repas.

I : Alors nous on a un repas livré à 3€50 ça veut dire le repas posé dans l'école coûte 3€50 à la ville, tout ce qui est après réchauffe la préparation qu'il peut y avoir dans les écoles l'encadrement tout ce qui est matériel équipement vaisselle fluide pour les réfectoires exceptera c'est tout cette part la enfait qui est à 4€50 donc finalement cette partie-là est plus chère que la partie alimentaire parce que nous le coût alimentaire moyen denrée on est à 1€70 à peu près c'est un peu prêt pour les maternelles 1€90 pour les élémentaires.

X : Pour revenir sur la cuisine centrale si on externalise enfait la production sa réalisation n'aurai aucun impact sur le service des repas se serait toujours le même coût.

I : Oui car c'est géré par les écoles et l'avantage dans l'autogéré c'est qu'on maîtrise réellement ce que l'on met dans les assiettes.

X : Pour revenir sur la rédaction d'un cahier des charges à par avoir un suivit qui est draconien sur le respect du contrat c'est très compliqué d'évaluer si la SRC rentre dans le cahier des charges ou pas.

I : Oui il faut faire un contrôle permanent c'est vérifier l'origine de leur viande si vous avez décidé de mettre de la viande Française voilà il faut l'exiger dans le cahier des charges si vous avez prévu de mettre crêpes à la champ de l'heure il faut l'écrire si vous voulez des menus animation il faut l'écrire quel type de menu si vous voulez pareil il faut prévoir et c'est ça qui est compliqué à mon sens je sais pas j'ai jamais travaillé en concédé mais le plus dure c'est de faire un cahier des charges où on n'oublie rien voilà où que ce soit sur les exigence d'origine de local les pourcentage de bio que vous voulez et après il faut le vérifier tout ça.

X : Vos supérieur au niveau des décisions qui sont prises l'aspect économique est ce qu'ils ont déjà envisagés d'externaliser cette production de se dire.

I : Non ce n'est pas d'actualité à X en tout cas pour l'instant c'est pas d'actualité ils font des investissements sur la cuisine pour agrandir et améliorer le système exceptera donc c'est pas d'actualité à aujourd'hui d'externaliser cette mission-là.

X : Au niveau des charges d'exploitation vous arrivé toujours à rentrer dans les objectifs, parce qu'on c'est que le secteur scolaire est un secteur où le prix des repas est très faible.

I : Oui une grosse partie sociale.

X : Oui et comment faire pour s'en sortir s'y retrouver à ce niveau là ?

I : De toute façon on est pas là pour s'occuper des parents alors une étude avait été faite il y a quelque année je crois que ça couvre 20% de ce que ça coute à la collectivité les 80 autres % ils sont payés par les contribuables donc c'est toujours le principe alors nous on a la gratuité à 3€90 les tarifs ont été revue l'an dernier maintenant c'est 1€ minimum le repas et ça monte jusqu'à 5€60 sachant que 5€60 c'est pour les gens qui gagnent plus de 8000€ par mois donc après il faut relativiser ça fait même pas 130€ par mois par enfants quand on gagne 8000€ voilà enfin c'est le principe de répartition aussi et voilà qui est logique mais quoi qu'il en soit le restauration de toute façon coute à la collectivité voilà parce que si on voulait réellement et même quand on concède enfin le problème reste le même c'est si vous voulez appliquer une politique de tarification liée au revenue vous votre repas chez Sodexo où je ne sais qui vous allez admettons le payer livré 3€50 je n'ai aucune idée des prix mais admettons mais c'est quand même vous qui allez payer la différence entre 1€ et 3€50 pour les familles auxquelles vous ne faites payer que 1€ donc la dessus je ne pense pas que ça changera grand-chose après j'ai aucune idée des prix de repas livrées que sortent les SRC.

X : Oui après la plupart du temps ils s'alignent avec les prix que vous pratiquez.

I : Oui après de toute façon il y a au minimum 1€50 dans l'assiette avec les coûts de gestion de livraison de masse salariale ça revient un peu au même.

X : Les SRC ne travailleront pas à perte.

I : Oui ça on est d'accord et c'est sûr qu'eux ils gèreront différemment par exemple on n'est pas en temps annualisé ça veut dire que pendant les vacances scolaires où on tombe entre 6 et 8000 repas on est présent 7h mais enfaite au bout de 4h le travail il est fini.

X : Qu'est-ce que vous faites des personnes qui ...

I : Alors on prend les congés forcément pendant les vacances scolaires il y a une baisse d'activité mais il y a une baisse de personnel mais il est évident quand 4h de temps pendant les vacances scolaires on a fait ce qu'il y avait à faire en production donc après les reste soit c'est du nettoyage ou du on attend l'heure.

X : Vous ne pensez pas que à ce niveau-là ce serait peut-être intéressant et un des avantages de l'externalisation ? C'est quand faites dans les périodes creuses où il y a les vacances scolaires.

I : Le repas sera au même prix ça ne changera pas.

X : Oui mais ça vous fait un surcout où vous payez des fonctionnaires qui.

I : Non parce que moi le cout je l'annonce lissé sur l'année, il est lissé sur l'année masse salariale incluse donc non, mais là où effectivement peut être le privé est plus fort c'est sur ce que on ne peut pas faire nous c'est que les mecs ils vont partir ils vont déjà pas mal travailler avec des intérimaires vraiment quand ils faut rajouter et qu'il y a à faire et rester en personnel minimum sur ces périodes-là donc eux la masse salariale elle coutera moins chère sur l'année parce qu'effectivement ils ont cette possibilité là avec l'intérim de faire venir cout par cout pour compléter donc.

X : D'accord alors maintenant on va passer au deuxième déterminant qui est plus d'ordre morale j'entends par là par exemple tous les enjeux sociaux qu'il peut y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective et surtout dans le public et les décisions politiques sur les choix politiques est ce qu'ils seraient prêts à externaliser ce type de service ou pas ?

I : Il y en a qu'ils l'ont fait et qui en reviennent d'ailleurs ils l'ont externalisé et veulent le reprendre en autogestion mais parce que je pense qu'il y a certains élus qui pensent que si on concède on est plus responsable enfaite le problème de la restauration c'est que si ça va pas on se fait allumer en permanence et les élus ils n'aiment pas se faire allumer si la qualité ne va pas exceptera et donc je pense qu'à un certain moment les élus ont pensé que ou parce que c'était des investissements trop importants à faire pour mettre aux normes et tout qu'ils ont externalisés aussi parce que du c'est la boîte qui prend le marché qui fait les travaux sur la structure mais je pense que voilà de toute façon le maire reste l'interlocuteur des parents pour tous les problèmes cantines que ce soit en autogéré ou concédé et après je pense que l'enjeux sociale c'est que malgré tout c'est des métiers technique où quand vous comptez des oranges enfin quand vous êtes au comptage des desserts ou quand vous remplissez les barquettes il n'y a pas besoin d'avoir fait de grande étude du coup il y a quand même pas mal d'embauche sociale qui est faites alors nous pour le

cuisinier on demande un minimum de CAP cuisine après sur d'autre poste une expérience professionnel en restauration collective ou en restauration pour que les gens ai au moins les bases de l'hygiène après ils se forment par la suite mais donc ça reste quand même de l'embauche sociale donc il y a quand même cette enjeux-là derrière niveau sociale de ne pas externaliser.

X : Comment peuvent être perçu ces SRC au sein de la collectivité territoriale et plus précisément de la mairie de X ils ont quelle image, que ce soit qualitatif des prestations proposées ?

I : Alors à mon sens il y a forcément une mauvaise image de par tous les reportages que l'on peut voir à la télé et notamment sur le suivi des marchés quand ils savent au bout de six mois sur des marchés de 3 ans au bout de 2 ans et demi ils savent que de toute façon le marché sera renouvelé et puis là on s'en fout des clauses qu'il y a dans le truc et on passe du bas de gamme et on s'en fout parce que de toute façon c'est trop court pour que les collectivités changent de titulaire parce qu'il reste 6 mois avant de relancer les marchés et il y avait eu une émission la dessus et c'était assez flagrant du coup là ils font leur beurre ils partent ri craque au ras des pâquerettes dès que la collectivité veut un truc supplémentaire ça se combat puis les 6 derniers mois on a vraiment le plus minable que l'on a dans nos stocks.

X : Au-delà de l'aspect qualitatif est ce qu'aussi l'externalisation ne peut pas être un choix de facilité on se facilité la tâche on ne prend plus cette responsabilité-là.

I : C'est ce que je vous disais que certains élus ont cru à un moment donné que parce que on externalise du coup on se dégageai de la responsabilité de ce qu'il se passait mais c'est faux.

X : Les élus ne sont pas forcément compétents à ce niveau-là et ça peut être aussi de se dire je ne suis pas compétent donc on délègue ça.

I : Oui c'est vrai dans les petites communes où effectivement on a pas la compétence en interne pour assumer ça et où justement les investissements sont lourds pour mettre des cuisine aux normes exceptera après maintenant toutes les collectivités enfin moyenne et grosse mais bon vous avez Lyon par exemple, Marseille c'est concédé, Lyon aussi c'est concédé ils ont construit une nouvelle cuisine c'est concédé donc après c'est des choix je sais pas si c'est des choix financiers ou parce qu'ils n'ont pas les compétences en interne enfaite .

X : Oui et après est ce que le projet du grand X que l'on a entendu parlé est ce que ça a eu un impact ou pas sur votre production sur les directions présent.

I : Non parce que déjà ce n'est pas une compétence obligatoire et c'est surtout que X a construit sa cuisine centrale il n'y a pas longtemps X a la sienne qui est pas très vieille X a la sienne euh X, il y a beaucoup qui ont déjà leur cuisine.

X : Est-ce que ces structures on suivit le même mode de gestion ?

I : Pour celles que je connais ils sont en autogéré.

X : D'accord ils sont restés vraiment sur la même ligné.

I : Mais parce que aussi avec des élus impliqués dans la restauration voilà dans la qualité c'était un argument à un moment donné aussi tout le monde c'est mi dans le bio.

X : C'est peut-être aussi dans leur campagne à ces élus-là de se dire voilà moi je m'engage à proposer à vos enfants...

I : Oui voilà et je pense qu'au bout c'est nettement plus simple d'autogérer clairement.

X : On va passer maintenant au troisième levier qui s'axe sur le cadre réglementaire, on sait que la restauration collective il y a de plus en plus de contraintes législatives au niveau de l'hygiène et tout sur les TIAC ou autre. Vous ne pensez pas que ces élus ils ne veulent prendre plus de responsabilité à ce niveau-là c'est aussi une raison pour laquelle ils pourraient par exemple externaliser et se dire voilà nous la responsabilité on la délègue à une entreprise privée s'il y a des TIAC ça ne me concerne plus à ce niveau-là enfin moins.

I : Oui après quand on regarde ça pourrait être effectivement mais je pense que ça peut arriver dans des collectivités où effectivement ils ont eu un cas de TIAC qui leur ont fait mal mais il n'y en a pas tant que ça enfin des intoxic alimentaire en restauration collective en autogéré et quand il y en a eu car quand il y en a eu à X il y a quelques années je crois que c'était sur de la betterave crue c'est le produit qui est incriminé c'est pas alors certes on est d'accord que ça reste la mairie de X enfin il y a eu une TIAC à la X, après par rapport à l'image après si on est suffisamment fort aussi c'est qu'on remonte la piste de la TIAC et on se rend compte que c'est sur le produit entrant que l'on a presque pas manipulé car pour le coup c'était une salade de 4ème gamme et donc à la limite la cuisine n'est pas du tout responsable enfin elle est responsable au sens que c'est elle qui l'a pris donc c'est devenue sa responsabilité de la distribuer mais le tout c'est de ce qui fait mal dans les intoxic alimentaire c'est de prouver qu'il y a un défaut qui vient de la cuisine un manque de compétence ou qu'on ne maîtrise pas le refroidissement ou qu'on a fait n'importe quoi comme c'est un produit brut qui est incriminé il y a toujours moyen de se défendre certes quoi qu'il en soit on aura quand même entendu parler d'une TIAC sur la collectivité mais faut être fort en communication pour arriver à démonter le truc et puis voilà.

Mais ça peut être effectivement pour des élus et je sais pas même si encore il y a encore beaucoup d'élus qui ont peur comme ça de prendre leurs responsabilités parce que à ce compte-là les mecs ils ne sont pas élus enfin le maire il est aussi responsable s'il y a un attentat et qu'il n'a pas mis en place machin il est responsable de toute façon il est responsable sur tout le maire dans sa ville donc faut pas être maire si on a peur du moindre truc.

X : Etant dans le public vous devez respecter le code des marchés publics ce qui ne fait pas mal de contraintes législatives à ce niveau-là avec des personnes qui doivent gérer qui sont compétentes. Est-ce que le choix du mode de gestion ne doit pas être impacté par ça et se dire ça fait beaucoup de paperasse

administrative je passe en externalisation et j'ai une fois à faire un appel d'offre une fois à créer un cahier des charges et après ils se débrouillent.

I : Après c'est pareil je pense ça reste vrai pour les petites collectivités nous la taille de X on a un service de la commande public donc voilà on a des gens font que de la commande publique et qui sont support pour nous, nous on leur montre nos cahiers des charges, ils nous le corrigent c'est eux qui passent les publicités donc toute cette partie-là nous elle est concentrée sur un service.

X : Et vous pensez que ça joue par rapport au contexte le fait d'appartenir à une grande collectivité.

I : Clairement.

X : Avec toutes ces ressources au niveau des compétences.

I : Mais comme je disais avant pour plein de truc c'est une évidence que la force d'une grande collectivité c'est qu'elle a des services dédiés avec des gens spécialisés dans ces domaines là une petite collectivité elle va avoir un gars qui maîtrise les marchés publics parce qu'il n'y a pas que le service restauration, le service phytosanitaire, les véhicules même les stylos les feuilles les machins ce sont des marchés de toute façon tous nos achats passe par des marché alors peut être les petites collectivités vu qu'elles passent en dessous des seuils peut être qu'elles peuvent acheter comme ça encore mais après on est obligé et je pense pas que alors après qu'on monte un marché avec 38 lots différents une fois par an en plus on peut les faire une fois tous les 4 ans parce que c'est 1 an reconductible 3 fois ou on veut monter un appel d'offre pour la fourniture de repas je pense que ça doit être aussi cotons, je pense qu'on le fait qu'une fois et on prend un bureau d'étude mais je sais pas.

X : D'accords un troisième au niveau du cadre réglementaire c'est au niveau du statut du personnel là étant une collectivité public en autogestion on gère du personnel qui est fonctionnaire ce qui n'est pas la même chose que du salarié privé où pour finir qui sont sous CDI où le management est pas le même et vous pensez pas que ça peut être facilitant d'externaliser à ce niveau-là, de se dire le personnel si j'en ai en plus c'est pas moi qui le gère, c'est pas à moi d'absorber ces charges salariales.

I : C'est plus le côté financier à mon sens que le côté management parce que la différence c'est qu'ils ne se mettront moins en grève que du personnel fonctionnaire ça c'est sur et que effectivement tous les grèves que l'on peut avoir alors ici on a deux trois grévistes mais bien souvent les repas ne sont pas servis parce que le personnel des écoles fait grève donc de toute façon ça ne change pas la donne donc on ne sert pas vu qu'on ne sait pas si le personnel va être là ou pas on demande aux parents d'amener le panier repas donc je pense que c'est plus sur le côté financier de la masse salariale qui permet effectivement d'enlever cette part là de son poids enfaite de son cout que réellement une question de management du personnel parce que par exemple après nous il y a aussi on peut demander des reclassement médico quand les gens ne sont plus aptes de prendre des sanctions disciplinaire si les mecs oublient de se lever tous les 3 matins c'est pas aussi radicale que dans le privé certes mais malgré tout il ne faut pas penser que ça n'existe pas donc il y a aussi quelque levier là-dessus .

X : D'accord alors maintenant on va passer à la dernière partie qui est sur une étude de l'environnement comme quoi c'est un contexte sociale et environnementale qui va impacter sur ce choix et plus précisément au niveau de la taille des établissements est ce que le fait d'avoir centralisé, est-ce que ça favorise l'autogestion parce que vous avez une force d'économie d'échelle au niveau des couts.

I : Oui effectivement le poids fait que on va toucher le kilo de poulet moins chère qu'une collectivité qui fait 3000 repas ça c'est une évidence donc ça permet d'abaisser les couts cette force-là permet d'abaisser les couts permet aussi. Enfin voilà si je veux faire référence à un produit que je suis allé dans un salon il y a un produit qui me plaît je veux le mettre dans mes menus quand je sollicite mon fournisseur titulaire du marché auquel appartient le produit il est évident que pour faire le service de 32000 il va être plus prompte à référencer ce produit dans sa gamme que si je dois faire 500 couverts le mec il doit faire de l'administratif derrière donc voilà il y a cette force-là la taille a cette force-là.

X : Si je reprends au niveau de la discussion qu'on a eu on partirait plus sur le fait que la taille des communes joue un rôle sur le choix d'autogérer ou externaliser on partirait plus du postulat qu'une petite commune avec moins de ressources sera plus facilement tenté vers l'externalisation qu'une commune ou métropole où pour finir les compétences pour gérer un service restauration sont bien là et permettent donc de chapoter un service restauration en interne.

I : Le seule bémol serait quand l'outil est vieillissant vu les investissements qu'engendre une cuisine c'est vrai que peut être que à ce moment-là quand l'outil est vieillissant et qu'il faut le changer c'est peut-être à ce moment-là que les collectivités se posent la question d'externaliser parce qu'on peut inclure dans le marché la construction c'est la société voilà alors après la difficulté c'est qu'on s'engage sur les amortissements de 10 ans voir plus et qu'on est liée à cette SRC pendant 10 ou 15 ans avec les risques de dérive si derrière on a pas le contrôle vraiment rigoureux.

X : D'accord et dans ce cas-là on est sur une reprise on passe de l'autogestion vers l'externalisation un des poids va être à ce niveau-là le personnel qu'est ce qu'on va faire des fonctionnaires surtout sur une enceinte comme la vôtre où on a une masse salariale très importante, on va pouvoir certes peut être en replacer quelqu'un mais ...

I : Ce qui avait été fait parce que l'eau avant la régit des eaux potables était municipale et ils l'ont passé au privé et je sais qu'à ce moment-là il y avait les gens qui pouvait partir au privé donc on leur a laissé le choix vous partez au privé vous restez mairie donc vous réintégrez le service de la mairie ou vous restez sur l'usine de traitement de l'eau mais vous êtes personnel détaché vous restez avec les statuts municipaux donc vous n'avez pas les primes d'intéressement dédié au privé exceptera donc vous gardez votre statut fonctionnaire donc quoi qu'il arrive vous êtes fonctionnaire mais voilà c'est un statut particulier détaché de la fonction public la dedans et voilà donc après ça peut être une solution pour une condition de reprise c'est à dire que quand vous êtes en autogéré et que vous passez au privé vous exigez que je sais pas 50% de votre personnel doit être repris donc après là ils font des entretiens ils voient qui ils gardent et qui ils ne veulent pas et puis il faut évidemment replacer ceux qui restent donc là dans notre cas ça ferait 50

personnes à replacer pas tout à fait après voilà forcément nous on est super spécialisé ici c'est difficile de finir aux espaces verts où je ne sais où mais il y a peut-être des gens du coup qui auraient vocation à aller au sport ou pourquoi pas aller travailler dans des écoles aussi.

X Pour terminer je voulais savoir à la base de la création de cette cuisine centrale c'était en autogestion ?

I : Que je sache.

X : Le choix a été évident dès le départ il n'y a jamais eu...

I : La question c'est posé je crois en 92 quand ils sont passé en liaison froide je crois qu'ils se sont demandé si ça devait passai au privé ou pas et visiblement à l'époque la mairie avait débauché quelqu'un d'une SRC l'ancienne responsable de production était dans le privé avant à la Sodexo je crois et donc était à intégrer la cuisine, donc ils ont préféré embaucher et professionnaliser que déléguer.

X : Très bien ce sera tout je pense que c'est assez complet je vous remercie.

Annexe F : Entretien numéro 2

Interview du directeur d'une cuisine centrale autogérée.
(Secteur scolaire primaire public)

Le Mercredi 24 Mars 2017.

I : Le directeur du service production repas.

X : Tristan Dieutegard.

X : Tout d'abord je vais vous demander pour débiter l'entretien de vous présenter, votre parcours, votre place dans l'établissement.

I : Oui alors X moi je suis le directeur de la cuisine centrale de la ville du X donc que moi au départ j'ai une formation d'ingénieur agroalimentaire et j'ai une partie de ma carrière que j'ai fait dans le privé je travaillais pas du tout en cuisine je travaillais dans les abattoirs pour le développement de nouvelles techniques de production je suis arrivé dans cette cuisine centrale il y a maintenant une vingtaine d'années et c'est de cette cuisine centrale de la ville X dont elle dépend elle dépend de monsieur le maire parce que là on est vraiment sur un service de la ville X c'est une cuisine qui a ouvert en 92 moi je suis arrivé en 95 et cette cuisines prépare des repas ce que j'aime bien dire c'est que nos convives ont quelques mois et maintenant notre doyenne a 112 on a des convives des crèches des écoles des centres de loisirs pour le portage domicile pour les EHPAD donc on a une gamme assez étendue et on et on fait à peu près de 1 800 000 par an ce qui fait 10 500 jours en période scolaire.

X : Et au niveau des variétés, des secteurs quelles sont les parts ?

I : Il y a 65 % de scolaire une grosse partie de scolaire et après les 30 % les 25 % restants c'est le portage à domicile les crèches représentent assez peut donc c'est surtout scolaire 65 % les crèches une vingtaine de % et le reste séparé entre-les centres de loisirs les crèches.

X : D'accord au niveau du fonctionnement l'organisation de la cuisine des liaisons qui ont été retenues.

I : Alors nous on cuisine 10 500 repas c'est évidemment en liaison froide parce que 10500 repas en liaison chaude c'est quelque chose qui paraient presque impossibles donc c'est liaisons froides aussi une cuisine qui a été créé en 92 on a sur la ville 70 restaurants et donc on a cuisine qui a eu quelques particularités à l'époque c'était une cuisine un peu modèle parce qu'on a de la cuisson basse température on a un autoclave et on a une légumerie pour préparer les entrées.

X : Vous faites des cuissons de nuit aussi ?

I : Oui on fait des cuissons de nuit, des cuissons sous vide on a un autoclave qui nous permet de cuire 450 kg de rôtie en une seul fois et cet autoclave nous permet aussi de faire toute nos cuisson vapeur de légumes de cuire 200 kg de haricots verts en cinq minutes on a des cuissons vapeur très rapide et on a des

cuissons de nuit très rapide. On a une légumerie ce qui est assez rare sur les grosses cuisines où les carottes les céleris toutes ces choses-là sont préparés sur place.

X : D'accord au niveau du statut on est bien sur un statut public un mode de gestion autogéré.

I : Oui on est en régie.

X : D'accord et au niveau de l'appartenance vous appartenez à la commune X vous appartenez à un regroupement de commune ?

I : Il y a X métropole qui existe mais nous on est ville X on approvisionne assez peu de communes actuellement si pour une commune de X pour qui on approvisionne quelques repas mais c'est surtout quand on fait ça c'est surtout à la demande des communes pour des de travaux ils ont prévu peut-être des travaux dans leur cuisine.

X : C'est plus pour un dépannage.

I : Voilà c'est plus dans le cadre de dépannage. On approvisionne quelques crèches associatives. On approvisionne aussi des collèges qui n'ont pas de restauration sur place et c'est donc nous qui livrons les repas sur ces collèges mais cette de façon assez ponctuelle ça représente qu'une centaine de repas par jours.

X : D'accord et au niveau du nombre de de personnel que vous avez ?

I : Ici on est 72 c'est une cuisine qui comprend la livraison les gens de la production la réception les chauffeurs on a aussi ici on a la comptabilité qui se fait ici on engage les bons de commande c'est nous qui faisons les factures on a une diététicienne une qualitiennne et on a une équipe de maintenance on a trois personnes à la maintenance.

X : Vous êtes en régie direct sur la maintenance.

I : On n'arrive pas sur toute la maintenance, la maintenance froide c'est externalisé mais la maintenance du matériel de production c'est nous.

X : Donc dans votre personnel vous ne comptées pas la masse salariale réservée à l'encadrement et/ou à la prise de repas pour les enfants.

I : Nous notre activité on a beaucoup de convive notre activité s'arrête une fois que le repas est mis dans le frigo du restaurant.

X : D'accord.

I : Le chauffeur met le repas dans le frigo et fait le contrôle des températures une fois que s'est fait c'est un autre service qui s'occupe de la distribution des repas.

X : Au niveau des chiffres clés vous m'avez donné le nombre d'employés le nombre de repas et au niveau de la date de création peut-être.

I : Elle a ouvert en 92.

X : Historiquement avant que ce qu'il y avait ?

I : Avant il y avait 24 cuisines dans les 24 collèges qui étaient disséminées dans la ville. Et puis avant les lois de décentralisation de 85 les collèges dépendaient de la municipalité, ça remonte déjà à quelques temps.

X : C'est donc pour cette raison là qu'ils n'ont pas centralisé pour le scolaire primaire.

I : Il y avait de grosse cuisine dans les collèges elles approvisionnaient des restaurants primaires et maternelles qui étaient aux alentours donc il y avait 24 cuisines en ville qui approvisionnaient les 55 restaurants.

X : Toutes autogérées ?

I : Oui toute autogérée puis en 85 loi de décentralisations les collèges sont passés aux départements donc bah là les élus de l'époque ont du faire un choix en disant voilà on perd des collèges qui nous approvisionnaient pas mal d'école et le choix a été fait de faire une cuisine centrale en 90 et c'était entre 85 et 90 c'était quand même une grande nouveauté parce que il n'y avait pas autant de cuisine centrale que ça et une cuisine centrale avec une légumerie cuisson sous vide des choses comme c'était à l'époque quelque chose d'assez nouveau et donc ça a été fait pour remplacer 24 cuisines en ville

X : D'accord, on va maintenant passer à ma problématique donc je m'interroge sur les enjeux qu'il peut y avoir en restauration collective à autogérer ou externaliser et ma première hypothèse de recherche s'axe sur le volet économique en partant du principe comme quoi les enjeux sont avant tout économique. Je voulais savoir donc ce que vous pouviez me dire entre les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?

I : Les charges de gestion, en gros quand on compare les charges d'une cuisine centrale comme la nôtre et une cuisine centrale privé la seule chose qu'on pourrait éventuellement dire qui est différente c'est juste la marge après on peut parler de la masse salariale et de tout ça qui est un peu différente mais il y a une masse salariale des deux côtés des coûts matières et des frais d'énergie des deux côtés après on a vraiment les mêmes charges parce que on fait la même chose qu'une cuisine privée, ce serait une cuisine privée on travaillerait pareil la seule c'est que en bas du compte d'exploitation il y en a un où il y a une marge et un où il n'y en a pas je crois que c'est un petit peu ça la différence bon il y'a quand même d'autre différence il n'y a pas que ça on s'aperçoit quand on regarde un petit peu les coûts quand on compare nos coûts avec des sociétés privées on s'aperçoit qu'on est souvent un petit peu plus chère il y a des raisons à ça bon pas au niveau achat alimentaire sauf sur les très grosses cuisines où ce sont des achats nationaux

on a quand même des prix d'achat qui sont relativement intéressants parce qu'on est quand même sur des gros volumes donc là on a pas trop de différence où on a des différences c'est sur la masse salariale pourquoi c'est quelque chose de tout bête c'est que quelque chose quand vous regardez une société privée vous avez souvent deux trois personnes qui sont très correctement payées le directeur le chef de production deux trois encadrants et puis souvent le reste du personnel et souvent plus proche du SMIC et c'est des gens où il y a un turnover très rapide.

X : Et au niveau des indices de productivité vous ne pensez pas qu'ils sont plus élevés aussi ?

I : Ils sont plus élevés dans le privé alors que dans le public on a du personnel qui est où il n'y a pas de turnover on a du personnel avec des salaires beaucoup plus rapprochés il n'y a pas cette différence entre la direction et la personne de production et on a des gens qui arrivent souvent qui peuvent arriver à 20 ans dans la fonction publique 10 ans après ils sont plus au SMIC ils ont un salaire qui a évolué donc on a une charge salariale qui est supérieure après ça c'est un choix sociétal c'est un choix politique on a un coût qui est donc supérieur. Bon il y a d'autres avantages il n'y a pas que le coût qui est supérieur qu'on pourrait voir comme un inconvénient ou comme un avantage avec des gens qui soient mieux payés

X : Après vous ne pensez pas aussi qu'au niveau des coûts le fait d'avoir déjà centralisé la production en plus d'être en régie directe sur une grosse partie de la maintenance et en plus de cela avoir une légumerie ça permet pas aussi de faire quelques économies à ce niveau-là on va dire

I : Faut faire attention la légumerie c'est pas sûr que ce soit quelque chose qui permette de faire des économies ça fait plusieurs années que je me bat un peu là-dessus parce que la légumerie il y a beaucoup il y a besoin de beaucoup de personnel et la légumerie on ne fait pas des carottes râpées tous les jours donc le souci c'est que la légumerie elle n'est pas utilisée à 100% tous les jours le jour où elle va être utilisée il va nous falloir du personnel le lendemain bah le personnel on le met ailleurs mais on pourrait en avoir besoin de moins donc la légumerie n'est pas forcément en interne ce n'est pas forcément la bonne solution la solution pour moi c'est une légumerie locale on a des départements où il y a des légumeries qui se mettent en place et qui approvisionnent les collectivités et moi je serais pour qu'on est une légumerie sur la Sarthe quelque part où l'on puisse travailler parce que la légumerie le problème c'est que c'est beaucoup de travail et beaucoup de main d'œuvre quand on épluche des carottes fait du concombre on a presque deux tonnes de concombres donc c'est un travail colossal et des concombres on en fait pas tous les jours mais quand on en fait voilà et au niveau du coût on s'aperçoit que l'on fait pas d'économie on a regardé le coût du concombre acheté râpé ou des carottes râpées ici on tombe sur le même prix il est pas moins chère on est pas plus chère on est à peu près à équivalence

X : Ça peut peut-être se juger au niveau qualité prix

I : La qualité est meilleure mais on pourra très bien imaginer d'acheter des carottes épluchées qui viennent de là-bas et de ne pas acheter des carottes râpées en boîte parce que on a une carotte râpée en boîte qui n'est pas terrible si c'est une carotte épluchée que l'on râpe après ici on pourrait imaginer quelque chose

de bien je pense qu'il y a des possibilités d'avancer bien dessus la légumerie pour moi c'est un plus mais c'est un plus au niveau charge

X : Donc vous ne pensez pas forcément que les élus quand ils font le choix en fait du mode de gestion du service restauration pour finir ce n'est pas forcément des enjeux économiques.

I : Il y a un autre enjeu quand on a la restauration en gestion directe vous ne vous souvenez peut-être pas des crises de la vache folle ça remonte à quelques années, pour les crises de la vache folle on a je me souviens de ce qui s'est passé ici on avait eu un mardi ou mercredi l'annonce et nous on avait du bœuf bourguignon le vendredi et monsieur le maire m'a appelé et m'a demandé quel était mon avis sur cette crise là et il m'a dit ' quand est ce qu'on a du bœuf ? Je lui dis on a du bœuf vendredi il me dit bah on l'enlève on peut réagir beaucoup plus rapidement dans ces cas là actuellement les élus quand ils nous disent que ce serait intéressant faire ce produit on réagit très rapidement parce que c'est nous qui décidons enfin c'est l' élu qui décide en direct quand on est sur le marché public quand un marché a été passé sur parfois un an renouvelable 5 fois quelque chose comme ça sur une longue période il faut remodeler le marché on ne peut pas évoluer du jour au lendemain donc c'est un peu la lourdeur du marché c'est que si on ne dit si un élu dit voilà à partir de demain je veux que de la viande bio si c'est sur un marché public ça va être un peu plus compliqué à faire alors que si c'est en direct on a plus de facilité voilà c'est plus facile puisque l' élu est vraiment le patron de la cuisine

X : On va passer à la deuxième hypothèse où je parle d'enjeu d'ordre morale, j'entends par là que les décideurs font un choix par une perception qu'ils ont du service restauration du service public de comment ils le considèrent et aussi qu'ils peuvent avoir avec lui c'est-à-dire si on fait de la gestion directe la qualité sera meilleur ou de se dire bah politiquement j'ai envie de créer de l'emploi dans ma commune dans mon territoire donc je vais favoriser de la création d'emplois par ce biais là

I : Je pense que là je suis il ne faut pas dire régie direct externalisation il y en a un qui est bien et un qui est mauvais les deux peuvent être bon les deux peuvent être mauvais ça c'est et ce qu'il faut faire très attention c'est que déjà même en régie directe il faut contrôler ce qui est fait ça peut être quelque chose de pas terrible et quand on est en externalisation encore plus il faut vraiment contrôler le travail de la société, comme on disait tout à l'heure une société privée beaucoup de cuisine privée travail très très bien mais une cuisine privée aura plus tendance à dériver si ça lui permet d'augmenter ces marges et si il n'y a pas un peu de contre-pouvoir en face pour dire non non c'est pas ce qui a été prévu pour se remettre dans les clous ça peut vraiment dégénérer je m'en aperçois il y a des sociétés privées où ça se passe très bien et des SRC où la prestation n'est pas superbe donc je pense que l'un ou l'autre peut être bien la seule chose c'est que dans les deux cas il faut contrôler l'activité voilà c'est surtout ça faut contrôler moi je suis pas contre l'externalisation si l'on fait en sorte que ce soit bien et après c'est plus un choix très politique parce que est ce que les élus décident d'avoir un peu plus de travail sur leur commune parce que souvent les SRC la cuisine n'est pas forcément sur la commune elle peut être à côté ou ailleurs mais ça c'est plus une décision politique après il peut parler avec les techniciens pour leur demander quelques conseils et avis techniques mais la décisions c'est eux qu'ils la prennent on a actuellement des cuisines où ils se posent des

questions est ce qu'on garde ou on externalise là moi j'ai rencontré quelques élus on en parle ils ont les infos après c'est eux qui décident ils peuvent décider le contraire de ce que nous on imagine bien parce que pour eux le bien est ailleurs parce qu'il y a plusieurs solutions qui ne sont pas forcément mauvaise

X : Au niveau du cadre réglementaire est ce que vous pensez que le fait d'appartenir au statut public ça joue aussi sur le fait de choisir un mode de gestion plutôt qu'un autre c'est-à-dire que les entreprises privées ont plus facilement enfin moins de mal à externaliser leur service que le public par exemple.

I : Je sais pas j'ai pas d'avis sur la question parce qu'on s'aperçoit que bien que actuellement on a des service qui s'externalise même pas forcément de façon globale mais qui disons-le de façon ponctuel je sais pas si c'est actuellement avec bon on est dans une période électorale on parle beaucoup de la fonction publique des choses comme ça je sais pas trop comment les élus se positionnent la dessus mais c'est vrai que je pense que ça peut être mal vue pour les dans la sphère fonctionnaire bah voilà la commune privatise dans la sphère en dehors des fonctionnaire on a beaucoup aussi une mauvaise vision parfois des fonctionnaires le fonctionnaire ne travaille pas donc il y a aussi une partie de la population qui dise bah oui si l'on privatise la cuisine centrale ils vont se mettre à travailler ce qui n'est pas forcément vrai je pense que je sais pas si c'est et puis ça dépend aussi de la couleur politique des élus on a des élus politique disons le plutôt de gauche donc si ils privatisent et c'est pas forcément bien une couleur plutôt de droite ça passera peut être mieux mais alors ça c'est vraiment quelque chose de pas facile à dire mais c'est vrais que la privatisation peut être bien vue mais aussi mal vue mais j'ai pas vraiment d'idées sur la question après on a chacun son idée personnel sur la question est ce qu'il faut privatiser un service ou pas le privatiser si le service marche bien parce que dans le service public il y a quand même beaucoup de service qui marche bien si il marche bien on se dit bah non pourquoi le privatiser si il y a des dérives ce qu'il faut surtout dans les services publiques qu'il y ai un contrôle faut pas laisser faire parce qu'on a pas dans les entreprises privé on a toujours la sanction à la fin de l'année une société qui perd de l'argent chaque année elle va pas durer alors que dans la fonction publique on peut imaginer perdre de l'argent régulièrement sans que beaucoup de difficulté il n'y a pas la sanction de fin d'année où l'on ferme la société donc il faut faire attention à ne pas perdre de l'argent tous les ans

X : Donc vous pensez que le management des équipes n'est pas du tout le même que l'on se retrouve dans le public et dans le privé ?

I : Oui le management entre la fonction public et le privé est différent dans la fonction publique moi je ne peux pas travailler avec les sociétés d'intérim donc on a un fonctionnement très différent on a des gens de façons beaucoup plus permanente donc on a pas la possibilité d'avoir des travailleurs temporaires enfin facilement alors que dans le privé c'est ce qui se passe

X : Et justement ça fait, c'est une question que l'on peut se poser pourquoi maintenant les établissements ne se poseraient pas la question bon bah voilà on va externaliser comme ça on n'aura plus de personnel qui est pas du tout malléable parce que dans le privé je m'explique par exemple si il y a une hausse d'activité ils vont employer deux intérim et vont réussir à absorber comme ça la charge de travaille alors

que dans le public on a une masse salarial qui est fixe et on ne peut pas l'ajuster pour quelques évènements .

I : Oui bah justement c'est gérer une société publique plus compliqué mais aussi plus intéressant qu'une société privée parce que dans le privé on a besoin on appelle on n'a pas besoin d'appeler pas il y a pas besoin d'avoir fait de grandes études pour se dire bon on a du travail on l'appelle et maintenant on en a plus besoin. Dans le public c'est justement nous c'est ce que l'on fait on a une masse salariale alors il faut l'ajuster et puis on l'a fait varier les gens ne travaillent pas toute l'année le même temps on fait varier en fonction des activités nous en ce moment tous les périodes de vacances on est la moitié du personnel on a annualisé le temps de travail et il y a des moments où on a moins d'activité et on pourra se dire SRC ce que l'on se disait un peu pendant le scolaire on prend beaucoup d'agent intérimaire pendant les vacances on les prend pas nous on a pas fait ça on avait une masse salariale à peu près stable parce que on avait des contractuels et pendant les vacances on a moins de monde et donc on annualise ces temps de travail donc c'est un autre fonctionnement mais c'est vrai qu'on a pas cette souplesse d'appeler le matin et de se dire il arrive une demi-heure après

X : Et le fait par exemple si un jour on se projette et la cuisine devait passer en externalisation il y a aussi un poids qui est difficile à bouger c'est qu'on est sûr du personnel qui est fonctionnaire et qu'est-ce qu'on en fait de ce personnel l'élite là pour finir c'est très compliqué de passer de l'autogestion à l'externalisation plus facilement dans l'autre sens

I : Oui non on l'a fait là nous enfin on a pas externalisé on peut c'est vrai c'est plus compliqué on a actuellement repris toute l'activité CCAS il y a trois ans et avant sur la ville du X s'il y avait trois cuisines donc on en a fermé deux on a eu quand même un nombre de personnes plus important que ce qu'on avait besoin avec près d'une vingtaine de personnes en trop euh des gens ça a été fait en 1 an ou 2 donc il y a toujours quelque départ à la retraite il y a toujours des gens quand vous êtes dans une cuisine comme ça vous avez toujours des gens qui disent ce n'est pas leur passion la cuisine il se sont retrouvés là parce que alors on a travaillé avec ces gens-là, les 20 ont été reclassés on a la ville du X, X métropole le CCAS donc on a réussi c'est vrai c'est un travail plus difficile que de dire aux gens bon on a plus besoin de vous demain enfin voilà c'est facile alors que là il a fallu qu'on aille rencontrer les gens et il y en a qui avait je me souviens de deux qui avaient un truc qu'ils voulaient faire dont une personne qui voulait travailler aux espaces verts ça tombe bien il voulait être jardinier il devait le faire chez lui le weekend end je sais pas et parfois les gens ont des envies qui sont assez il n'y a pas besoin de faire de grande étude la personne a pu passer sur le service des espaces verts donc on se dit il y a des solutions bon parfois c'est plus compliqué mais là nous ça c'est bien passé on a réussi à reclasser les gens et on avait un peu peur au départ parce que mais même les gens ça c'est bien passée on a même reclassé un petit peu plus il a fallu recruter deux parce qu'en fait on avait reclassé tout le monde il a fallu donc ça a été enfin c'était sur deux personnes alors que là on est à 90 personnes donc voilà je crois que c'est vrai que quand l'on là c'est vrai parce qu'on était sur deux petites si jamais l'on fermait une grosse cuisine comme celle-ci c'est vrai que ce problème la existerait parce qu'on ne va pas pouvoir reclasser 70 personnes comme ça

X : Oui on va pouvoir en placer quelqu'une

I : Il y aura peut-être quelque départ à la retraite

X : Et l'on va pouvoir en mettre quelqu'une à la disposition du privé mais c'est toujours compliqué

I : Oui ça c'est toujours sur les grosses collectivités les gens vont être reclassé mais c'est vrai que c'est l'une des difficultés

X : Alors ce n'est pas nouveau la restauration collective on le sait c'est un secteur qui est soumis à une forte réglementation au niveau sanitaire et avec beaucoup de responsabilités et la question que l'on peut se poser c'est quand on a notre établissement on peut se dire j'ai plus envie de prendre de responsabilités en cas de TIAC ou autre je vais déléguer le risque à du privé par exemple dans votre cas et comme ça si il y a un jour un soucis j'aurai rien enfin ça va attaquer mon image mais en soit pénalement je ne crains rien

I : Normalement si on avait privatisé la restauration donc normalement si l'on sert le repas on est responsable après à démontrer que ça vient de nous que ça vient de la cuisine qui a délivrée des produits qui n'étaient pas conformes donc voilà donc je crois que ça a été aussi une grande au niveau des sociétés privées parce que j'ai vu des lettres envoyées au maire où il mettait vous êtes responsable de la responsables de la restauration pour que ça se passe mieux donnez-nous votre restauration et vous êtes plus responsable. Je leur disait aux maires si vous êtes toujours responsable parce que la restaurations scolaire on ne peut pas la déléguer donc les restaurants scolaire on ne peut pas les déléguer donc après si ça se passe mal à vous de prouver que c'est la faute de quelqu'un d'autre mais c'est vrai que c'est quelque chose que privatiser c'est quelque chose d'important c'est que si on privatise la restauration pour la collectivité c'est quand même beaucoup mieux on fait un marché tous les 5 ans on paye une facture par mois et donc avec une personne on fait à peu près le tour de tout ça alors que là il faut que l'on paye il y a 70 personnes on a une cuisine à entretenir on a parfois des mouvements de grève qui peuvent arriver on a des marchés alimentaire à faire avec tous les risques, on a les risques sanitaire les risques de la cuisine et de la distribution donc c'est vrai que pour les élus c'est plus facile ça donne moins de travail ça je suis tout à fait d'accord si c'était privatisé c'est sûr que l'on serait deux dans le bureau ce serait bien on si on privatise faut pas oublier ce qui est fait faut absolument contrôler contrôler parce que si on ne contrôle on risque des dérives rapides et ce qui est dans toutes les activités si on a pas de chose qui permettent de voir un peu comment ça se passe ça peut dériver rapidement

X : Donc là on parlait des services achats et vous ne pensez pas que l'environnement et l'établissement ça joue un rôle en particulier sur des communes comme la ville de le Mans ça permet aussi d'avoir toutes les ressources humaines et intellectuel pour pouvoir assumer justement toute l'activité ce que l'on pourra se poser c'est sur les petites communes qui n'ont pas forcément toutes les compétences sur les achats publics ou autre comment ils font eux s'ils veulent autogérer ;

I : Alors ils adhèrent à AIGORES si je dis ça c'est juste pour faire un petit peu de pub je suis administrateur et l'on vient de faire une réunion régionale il y a une semaine à X parce que juste pour l'histoire de cette

association AIGORES a été créée en 92 c'était des gestionnaires sur paris et leur grosse difficulté c'est qu'ils étaient chacun dans leur coin ils avaient des questions et ils arrivaient pas à y répondre et ils se sont dit et si on se mettait ensemble ce serait quand même nettement mieux on pourrait plus s'aider ils ont monté une petite association qui est devenue maintenant nationale qui fait un forum tous les ans il y a un peu près 1000 adhérents au niveau de la restauration collective donc c'est quand même un gros truc et cette année enfin tous les ans il y a un forum et cette association donc il y a ce forum national qui attire toutes les grosses collectivités les petites n'y vont pas ou moins et elle organise des réunions régionales on a fait une réunion la semaine dernière à où là on invite toutes les communes de la région et on était 90 où les gens viennent chercher les infos parce qu'ils ont besoin des infos ils viennent chercher des réseaux parce que c'est vrai une petite commune quand on envoie au maire la restauration vous êtes responsable de ça si il y a une TIAC vous allez en prison il ne sait pas vers qui se retourner pour savoir si c'est vrai parce que souvent il n'y a qu'un seul secrétaire de mairie qui ne maîtrise pas et donc c'est vrai que les petites communes ont plus tendance à se dire bah j'ai peur parce que j'ai tellement de risque si il y a un panneau qui tombe sur quelqu'un c'est moi qui suis responsable si il y a un chien qui se fait écraser c'est moi donc c'est vrai que les maires ont plein de responsabilités et qu'ils voudraient bien déléguer un peu mais moi j'ai un exemple que j'aime bien dire parce qu'il y a des communes où les maires veulent absolument conserver le service restauration un maire d'une petite commune de la X on parlait il était venu à une réunion et il avait qu'une seule personne pour la restauration car il devait faire qu'une dizaine de repas et je lui demandais au niveau des remplacement et il me disait il n'y a pas de soucis quand la personne n'est pas là ou quelle est malade c'est moi qui fait la cuisine donc c'est le maire qui allait aux fourneaux faire la cuisine et je dis oui la dans la cuisine centrale on est pas dans le même cadre de fonctionnement que ces petites communes mais c'est dommage que ces petites communes externalisent la restauration je suis sûr qu'il y a possibilité de faire des choses mais c'est vrai que c'est compliqué

X : Oui au niveau de la charge de travail

I : Et c'est les marchés ils ne connaissent pas il y a des subventions pour remplir les subventions ils ne vont pas pouvoir le faire donc ils ne vont pas les demander il y a plein de choses comme ça pour eux c'est les toutes petites communes c'est compliqué

X : Après avec les regroupements de communes et intercommunalité ça permet aussi de centraliser la production ou du moins aider et mettre les ressources en commun et maintenir il y a de plus en plus de regroupement d'achat

I : Oui voilà ça les regroupements de communes permettent d'être un peu mieux à ce niveau là

X : Au niveau de la situation géographique et des entreprises le niveau des fréquentations qui peuvent varier beaucoup par exemple d'un RIA vous ne pensez pas que le fait d'externaliser la restauration c'est un moyen d'absorber cette fréquentation variable ?

I : Je ne vois pas trop

X : Au niveau de la fréquentation avec les restaurants d'administrations selon la situation géographique.

I : Bah nous ce qu'il y a, on a un RIA sur X et il est externalisé, on n'approvisionne pas le RIA il en a été question mais c'est un peu ça nous déjà on ne fait pas le même métier on est vraiment sur du collectif le RIA il y a plus de choix donc on ne fait pas ça on l'a externalisé parce qu'il y avait en autre le fait que ce n'est pas toujours régulier et que le RIA c'est quelque chose qui regroupe beaucoup d'administration et la gestion en est compliqué mais vous avez raison c'est quelque chose de compliqué en interne en régie direct.

X : S'en est terminé pour les questions je voulais juste s'avoir s'il était possible pour constituer une bibliothèque de cout d'avoir les grands coûts que vous avez sur votre établissement pour pouvoir en faire des ratios

I : Oui alors c'est ce que

X : Je peux vous envoyer mon adresse mail

I : Comme ça je regarde ce que je peux vous envoyer

Aparté

I : On a un fonctionnement qui ressemble à une société privé on facture toutes nos prestations c'est-à-dire que le service éducation scolaire on lui envoie une facture fictive parce qu'on est au service de la ville mais lui fictivement il a le coût des repas si il les avait acheté c'est un vrai coût et donc on a une comptabilité analytique qui nous permet d'avoir des coûts de revient de repas et on facture à tous au crèches aux collèges donc on facture nos repas et donc tout le monde a un coût du repas

X : D'accord et après eux ajuste en fonction du coût annualisé et après chaque établissement qui reçoit ce cout va calculer en fonction de son budget et politique la compensation

I : Oui voilà parce que l'éducation vend les repas aux enfants il ne les vend pas au prix de revient donc lui il sera combien il ; les a achetés et il voit combien il les vend en fonction de combien la commune prend en charge

X : Et ça ce n'est pas vous qui vous en chargez

I : Non nous on facture après on en reparle parce que moi je participe au budget mais moi j'ai que mes coûts je n'ai pas les recettes

X : Et vous ne savez pas un peu prêt à combien ils compensent

I : Si un repas ça coute 9.50 10€ enfin revient à 9.50 10€ et il est vendue un peu prêt entre 2.50 3€ donc donc on est quand même sur des sommes de 6€ par repas et on fait 2 millions de repas par an enfin 1

million de repas scolaire par 6€ ça fait 6 million un peu après on est sur des couts énormes la charge de la restauration scolaire coute énormément aux collectivités la nôtre comme les autres

X : Et le fait d'avoir une partie de votre activité qui dessert à des sociétés où vous facturez l'intégralité ça ne vous permet pas d'amortir plus et rentabiliser l'investissement qu'il y a pu avoir sur la cuisine

I : Oui actuellement on approvisionne tant qu'on est pas obligé de modifier notre fonctionnement on fait ainsi des économie d'échelle mais c'est un peu près tout on ne va pas prendre enfin pour le moment il n'est pas prévue de prendre la restauration scolaire de la métropole actuellement c'est pas prévue si effectivement on augmente pas nos besoins de production en personnel et matériel si on allait bien au-delà ce serait une autre politique pour le moment non on reste sur notre fonctionnement et quand on peut prendre 100 à 200 repas sur une commune on le fait mais c'est vraiment un plus d'ailleurs c'est presque tout bénéfice sauf l'alimentaire qu'il faut acheter en plus mais le reste toutes les charges fixes on les restent fixe.

X : D'accord, c'est tout bon pour moi.

Annexe G : Entretien numéro 3

Interview de la directrice de l'éducation des établissements scolaires publics d'une ville en externalisation.
(Secteur scolaire primaire)

Le Vendredi 23 Juin 2017

I : Directrice de l'éducation.

X : Tristan Dieutegard.

X : Pour débiter l'entretien je vais déjà vous demander de vous présenter vous, un peu votre parcours votre fonction dans l'établissement.

I : D'accord alors je suis X et je suis directrice de l'éducation des sports, des animations et de la culture à la ville de X depuis un peu près 15 ans donc à ce titre j'ai la gestion des écoles et la gestion de la restauration entre autres attributions donc la ville de X c'est une ville de 16 - 17 000 habitants mais qui est surclassée en raison de sa vocation touristique ville 60 à 80 000.

X : D'accord par rapport aux fluctuations.

I : Oui aux fluctuations de populations ce qui n'est pas neutre parce qu'on est une petite ville sur le papier mais on a des fonctionnements et des infrastructures d'une ville de forcément plus importante mais on a l'effectif municipal d'une petite ville voilà mais je reviendrais là-dessus plus tard. Autrement mon parcours moi je suis dans la fonction publique depuis 35 ans j'ai changé très souvent de secteur et de collectivités parce que j'ai été à la fois dans le social j'ai dirigé des services d'actions sociales dans un département, le conseil général à l'époque maintenant conseil départemental j'ai travaillé dans les services de l'état j'ai travaillé dans une plus grosse mairie en tant que DRH et puis maintenant je suis dans l'éducation le sport et l'événementiel la culture.

X : Donc la restauration ce n'est pas votre métier.

I : Non ce n'est pas mon métier de base pas du tout.

X : Les connaissances vous les avez acquises au fur et à mesure de votre parcours.

I : Moi j'ai à l'époque c'était une maîtrise j'ai un diplôme d'ingénieur social donc c'est-à-dire ça équivaut je pense à un master 1 je ne sais pas exactement qui est plus ingénieur en développement de service de services publics c'est pour ça que ça m'a permis de travailler dans des tas de domaines différents en me présentant plus comme un généraliste en termes de méthode qu'un spécialiste de quoi que ce soit polyvalent voilà.

X : Et votre situation dans la mairie votre positionnement hiérarchique.

I : Alors j'ai une direction d'une peu près 120 personnes c'est la deuxième plus grosse direction de la ville après celle des services techniques et je suis placée sous la hiérarchie direct du directeur général des services et je travaille en direct avec les élus.

X : D'accord donc vous êtes en contact direct et quand il y a des projets qui sont amenés ceux qui déclenchent ces projets c'est les élus et qui après vous charge de...

I : Pas forcément, pas forcément non on travaille beaucoup avec les élus sur alors ça c'est l'avantage d'être une petite ville on est ville à taille humaine donc moi je suis en relation avec la population les associations les écoles les parents d'élèves exceptera donc c'est un travail d'équipe vraiment où à partir des besoins on se dit bien la dessus il y a quelque chose qu'est-ce que l'on peut faire ou pas faire et puis c'est un travail conjoint d'équipe c'est pas l' élu qui ordonne l'administratif c'est beaucoup plus diffus que ça.

X : Je vois l'avantage d'être sur une ville à taille humaine.

I : Voilà et puis c'est vrai que moi dans tous mes différents domaines où j'ai exercé je suis quelqu'un qui aime bien avancer donc je n'ai pas un parcours très traditionnel dans la fonction publique voilà.

X : on va maintenant aborder plus les établissements en question et aussi peut être l'organisation de la mairie, situer un peu la commune X si elle est en regroupement de commune les partenariats qu'il peut y avoir tout ça.

I : Alors on a bien sur une communauté d'agglomération qui s'appelle X avec laquelle on travaille étroitement alors sur des tas de domaines dans la restauration on travaille plus précisément sur essayer de développer les filières locales et gérer les approvisionnements alors pour le coup de l'ensemble des cantines scolaires à partir d'approvisionnements locaux on essaye de le développer parce que en fait il n'existe pas trop quoi.

X : Oui et en plus avec le grenelle.

I : Oui voilà donc on a pour nous dans notre restauration en municipale parce qu'elle n'est pas que scolaire le ce qu'on appelle la priorité à l'approvisionnement local bio et pour nous local c'est le rayon de 100 kilomètres parce qu'on sait bien que l'on a pas forcément toutes les filières à cotés ici on a une super filière de conchyliculture mais je me vois mal servir des huîtres aux enfants à midi donc je ne peux pas l'utiliser voilà enfin et puis bon c'est des anecdotes mais c'est assez parlant des difficultés que l'on peut avoir.

X : Au niveau de votre regroupement de communes il y a un secteur qui fait combien d'habitants ? Vous avez peut-être des chiffres ?

I : Alors je crois que c'est autour de 150 000 habitants.

X : Avec combien de communes ?

I : 17 sur deux départements ce qui est aussi parce qu'on a 2 villes de X.

X : Au niveau des différentes typologies de clients que vous avez au sein de la restauration vous ne servez peut-être pas que du scolaire ?

I : Alors nous on a ce qu'on appelle restauration municipale donc on a restaurant administratif pour des salariés pas uniquement de la mairie c'est 25000 repas par an.

X : En pourcentage sur l'ensemble de la production ça équivaut à combien ?

I : 25000 repas notre contrat est à 140000 donc ça fait moins de 1/4.

X : D'accord vous avez un RIA ?

I : Oui un RIA donc voilà restauration municipale, restauration pour le X et structures petites enfance et personnes âgées, restauration pour notre centre associé au X donc sportif et puis notre restauration scolaire qui est plus de la moitié du volume des repas.

X : Vous servez combien d'écoles en tout ?

I : Alors on a 6 écoles.

X : D'accord que du public ou privé ?

I : Non le privé fonctionne autrement en régie direct ou prestataire de service, une en régie direct et une en prestation de service.

X : Parce qu'en privé vous avez quoi ? Que du privé ou du privé sous contrat ?

I : C'est deux privés sous contrat donc on a deux écoles privées une en régit.

X : Vous avez fait le choix de les séparer ?

I : Ce n'est pas qu'on a fait le choix moi j'aurais bien aimé qu'ils rentrent dans le contrat mais c'est eux qui se déterminent eux-mêmes.

X : C'est leur direction à eux.

I : Voilà c'est leur choix parce que tout simplement pour des conditions budgétaires, c'est-à-dire que nous on a des exigences en termes de qualité qui ne sont pas les leurs c'est-à-dire qu'ils sont largement en deçà

mais du coup on a un prix qui n'est pas le même donc eux ce qu'ils regardent c'est le prix. Donc du coup ils ne sont pas rentrés dans le contrat alors que nous on a des exigences très nettement supérieures.

X : Au niveau de la restauration à proprement dit, là votre fonctionnement de restauration pour justement servir tous ces établissements ?

I : Alors nous on a une délégation de services publics avec un prestataire privé qui a remporté la concession le contrat de concession qui est la société X.

X : De combien d'années ?

I : Alors on a eu une première délégation de 15 ans qui nous avait paru alors je n'étais pas là quand elle s'est négocié alors j'étais pas là à l'époque moi quand je suis arrivé à partir de 2002 pendant les dernières années de la DSP parce qu'elle a été renouvelé en 2013 j'ai fait 7 avenants pour rétablir un peu l'équilibre parce que la ville n'avait pas forcément négocié à son avantage donc et puis là on est reparti sur une nouvelle DSP de 7 ans pour deux raisons d'une part bon c'est lié aux investissements mais on en reparlera et c'était aussi lié à la fin de mandat du maire actuel donc on ne voulait pas qu'il y ai un engagement de plus que le mandat suivant parce qu'on sait depuis le début il l'a annoncé qu'il ne se représenterait pas.

X : Pour pouvoir s'adapter en fonction de la nouvelle politique qui sera mis en place.

I : Voilà et puis parce que 5 ans ça paraissait assez court au niveau des investissements et 15 ans c'était hors de questions, ça ne se fait plus des DSP de 15 ans.

X : Oui à part sur des forts investissements.

I : Ah bah à part après des régis d'eaux ou des choses comme ça mais nous ce n'était pas notre propos donc 7 ans nous a paru raisonnable et puis parce que mettre en place une délégation de service public faut travailler ça 1 an avant ça demande 1 an la procédure donc on ne voulait pas si remettre trop vite tout de suite, il y a les trois contraintes c'est-à-dire que c'est lourd comme procédure donc il ne s'agit pas de la recommencer tous les 2 à 3 ans.

X : Et cette procédure vous l'avez géré entièrement en interne ou vous avez fait appel à un AMO.

I : Alors cette fois on a fait appel à une AMO pour nous aider au regard de l'expérience que l'on avait vécue de la dernière DSP.

X : Oui justement.

I : Et continue de la spécificité du domaine voilà donc cette année on a fait appel à une AMO et j'ai toujours ce même consultant qui continu à m'aider dans la gestion du quotidien voilà je vous dirais pourquoï plus tard.

X : Historiquement sur la restauration collective à X c'était en autogestion au tout départ avant cette première DSP de 15 ans ?

I : Alors la première DSP a été faite en 1997 donc avant c'était en interne.

X : D'accord et c'était sous de la régie autonome qui était divisée sur tous les établissements.

I : Non il y avait une cuisine centrale, il y avait déjà une cuisine centrale mais alors je ne vais pas pouvoir beaucoup en parler parce que je n'étais pas là mais c'était assez archaïque.

X : C'est juste pour comprendre un peu l'évolution c'est ça qui m'intéresse.

I : Non non on était en régis autonome jusqu'en 98 alors ça a correspondu aussi à la prise de fonction du maire de l'époque qui avait d'autres souhaits que travailler enfin il voulait travailler différemment.

X : C'est donc souvent quand même des déterminants mine de rien.

I : Bah c'est le déterminant politique et qui a impulsé et pas seulement dans la restauration mais dans plein de domaine la politique de notre ville aujourd'hui et ça c'est vraiment l'aspect politique c'est la ville est là pour accompagner mais n'est pas là pour faire donc on est pas des spécialistes en tout on doit accompagner techniquement financièrement exemptera mais on est pas là pour faire directement alors au titre du fait que l'on ne soit pas spécialiste au titre de là aussi de ne pas avoir des emplois pléthoriques à la ville c'est pour ça que l'on est en deçà que la moyenne des emplois d'une ville d'une même strate c'est-à-dire que on a toujours eu une maîtrise de l'emploi public donc du budget pourquoi ? Pour préserver à la fois l'investissement qui est souhaité qui est assez important à la ville et que l'on souhaite maintenir toujours à des niveaux importants parce que l'investissement c'est aussi l'économie et faire tourner les entreprise donc ça c'est la première raison maintenir l'investissement maîtriser la masse salariale parce qu'on sait bien que aujourd'hui et hier d'ailleurs que quand on embauche un fonctionnaire c'est pour 40 ans derrière 40 ans et on ne sait pas dans 42 ans où on en sera donc pour prévoir l'avenir, maîtriser les finances on soutient on aide et on contractualise mais on fait pas directement ça c'est une volonté un axe fort. Mais dans tous les domaines j'ai des DSP au centre équestre, une DSP parce qu'on a une licence de casinos on ne l'exploite pas nous même donc on a une DSP sur la licence du casino on a une DSP sur le camping une DSP sur pleins de choses.

X : Sur tous les domaines les secteurs où vous n'avez pas les compétences professionnels et techniques pour les assurer donc là on délègue.

I : Oui on délègue.

X : Quand c'était encore en autogestion le passage en DSP est ce que vous savez comment la transition a été faite avec le personnel qui était actuel là-bas qui était fonctionnaire ?

I : Alors ça ne concernait pas des centaines d'emplois donc il y a eu des mises à dispositions, il y a eu des réintégrations des départs en retraite donc ça s'est fait sans problèmes.

X : Et maintenant dans l'effectif de la cuisine central ce n'est que

I : C'est que des agents des prestataires.

X : D'accord il n'y a plus de fonctionnaires.

I : J'ai mis fin à cela dans la DSP lors d'un avenant justement où on a re-répartie les choses. On a mis personne sur le carreau ça s'est fait très bien, il n'y a pas eu de soucis, ça s'anticipe ça se travail mais ça se passe bien quand on fait bien le boulot au départ.

X : Pour terminer sur l'établissement peut être quelques chiffres sur la restauration je ne sais pas le volume repas par exemple.

I : Le volume repas contractuel que l'on a c'est 140 000 par an sachant que ça inclut aussi le portage à domicile pour les personnes âgées et on pense que c'est un secteur qui devrait beaucoup évoluer d'où l'idée aussi de ne pas faire des DSP sur trop longtemps puisqu'on avait jusqu'à il y a trois ans une baisse des effectifs scolaires parce que comme toutes les communes du littoral l'habitat est cher donc les jeunes couples ne peuvent pas acheter à X et c'est quand même eux qui ont les enfants donc on a connu des chutes drastiques d'effectifs et depuis trois ans ça remonte bien parce que cette année j'ouvre une classe l'année dernière on en a ouvert une donc on est plutôt en phase on est plutôt autour d'une hausse des effectifs ce qui est unique sur le littoral toutes les communes autour de nous perdent des classes il faut dire que l'on a une politique éducative aussi sympa intéressante et volontaire qui a aussi été faite pour réaugmenter et arrêter cette chute vertigineuse des effectifs et qui semble marcher.

X : Au niveau du personnel encadrant pour le service des repas c'est...

I : C'est municipal c'est de la responsabilité du service municipal, à l'époque lors de la précédente DSP on n'avait pas le droit de déléguer cette fonction-là maintenant on a le droit mais on n'a pas souhaité le faire.

X : Donc maintenant les missions du concessionnaire s'arrêtent à la livraison des repas ?

I : Oui production, livraison. On n'a pas souhaité le faire parce que les gens qui sont présents dans les écoles ils n'ont pas cette seule tâche là sinon ça ne les occuperait pas à temps plein donc on ne pouvait pas couper les gens en deux voilà.

X : On va passer maintenant

I : Surtout avec la réforme TPE qui vient d'arriver sur les rythmes scolaires.

X : On va passer à ma problématique, j'étudie les enjeux qui poussent à autogérer ou externaliser la fonction restauration collective et là plus précisément au sein d'une commune pour la restauration scolaire, restauration municipale.

I : Au niveau enjeux c'est simple la restauration ça ne s'improvise pas on a autour de la restauration collective une législation complexe en matière d'hygiène de sécurité alimentaire il y a la question de la gestion des approvisionnements donc ça veut dire que un système en régie municipale c'est un système lourd à porter qui demande beaucoup de personnel donc très chronophage et donc très important en termes de personnel et ce n'est pas nous on estime ici que ce n'est pas le cœur de métier d'une ville.

X : D'accord donc un des points forts ça a été

I : Spécificité, professionnalisation et en faisant appel à des prestataires privés on sait que l'on a des professionnels du domaine ce que nous on est pas capable de produire en interne et qui maîtrise toute la chaîne ce que l'on est pas capable de produire en interne quel que soit la compétence des agents municipaux parce que ça signifiait aussi des mises à jour des formations et ce n'est pas un cœur de métier pour une ville nous on estime que produire de la restauration ce n'est pas le cœur de métier d'une ville

X : D'accord et justement sur ce sujet bon vous êtes une ville de taille moyenne je me posais la question sur des grandes villes ou plus petite ville il y a quand même des écarts au niveau des ressources humaines et des ressources de compétences au niveau des connaissances des marchés publics qui sont quand même des marchés assez complexes et est-ce que ça n'a pas été aussi votre choix de se dire on a pas les compétences au sein de notre organisation de gérer tous les marchés publics donc on fait une concession une fois pour de bon et ça simplifie.

I : Non ce n'était pas forcément ça, parce que depuis 10 ans on c'est tous en tout cas les cadres fortement formés sur les marchés publics et puis on a créé avec la communauté d'agglomération un service mutualisé c'est-à-dire encore une fois pas pléthore d'effectifs on ne refait pas les mêmes choses nous on travaille beaucoup avec X sur la mutualisation des que l'on peut donc le service des assurances, le service juridique, le service des marchés publics par contre les délégations de service public ce n'est pas le service des marchés publics qui les gèrent si ce n'est qu'ils nous apportent une aide du point de vue juridique et bornage de la procédure mais c'est nous qui travaillons le contenu donc non ce n'était pas forcément la question des marchés qui a été.

X : Et pour ce qui est de la DSP vous l'avez intégré seulement au sein de la commune pourquoi ne pas avoir intégré aussi les autres communes ?

I : Parce que on est encore dans nos communes on est un peu la commune un peu centre de la communauté d'agglomération et notre maire est président de la communauté d'agglomération on apparaît souvent par rapport aux communes plus petites comme un peu hégémonique donc il faut y aller

sur des extrêmement doucement quand on veut travailler avec les autres communes parce qu'ils nous disent oui mais vous vous pouvez vous avancez nous on est encore aussi dans un peu la politique des clochers je garde ma petite cantine je garde mon petit équipement sportif la véritable mutualisation comme nous on souhaite l'engager elle n'est pas évidente à faire parce que on a encore culturellement et historiquement des esprit pas prêt et en plus on fait peur parce que forcément nous on a une puissance de frappe et un dynamisme qui fait peur un peu par ce que moi je l'ai vécu lors de la mutualisation des écoles de musique on a travaillé pendant deux ans et puis on a laissé dormir le dossier pendant 5 ans parce que c'était pas la peine alors on l'a repris 5 ans après maintenant c'est fait mais ça a été douloureux c'est de ce démunir un peu de son pouvoir au profit du collectif ce n'est pas encore dans les mœurs.

X : D'accord c'est donc une communauté d'agglomération qui a ces limites quand même sur la vision la manière...

I : Et qui n'a pas qui a été qui a des compétences qui sont notamment pas celle-là par volonté de chacun des élus de ne pas mettre ça à la communauté d'agglomération.

X : D'accord et c'est aussi peut être de se dire j'ai une maîtrise d'un des services publics dans ma commune c'est aussi un côté, il y a des enjeux politiques mine de rien j'imagine.

I : Oui on est encore dans ce que j'appelle moi la culture du tas de fumier chacun à son petit pré carré, ça avance doucement et ça avancera je ne le verrais surement pas mais on est encore un peu trop là. Donc on est encore dans des esprits un peu chapelle.

X : D'accord on va passer à ma première hypothèse qui s'appuie sur des enjeux économiques, c'est un point qui est quand même à ne pas mettre de côté et c'est de se dire est ce que vous n'avez pas fait ce choix aussi de rester en DSP pour des raisons économiques ?

I : Alors la DSP pourquoi ? Aujourd'hui on a trois modes de gestion possible. La régie donc nous on l'élimine car problème de compétences, pas de cœur de métier exceptera, on a la prestation de service oui qui était une hypothèse que l'on a étudiée et pourquoi on a pris la DSP parce qu'on fait faire les investissements à notre délégataire c'est uniquement la question des investissements qui fait choisir la DSP entre la DSP et la prestation de service, c'est uniquement ça, les investissements.

X : Les investissements ils étaient évalués à quoi ? Une remise à niveau de la structure ?

I : Pour nous on a un bon nombre de pages consacrés à l'investissement c'est-à-dire pour faire direct il doit nous rendre une cuisine prête à fonctionner nickel même si c'est plus lui qui est délégataire la fois suivante c'est-à-dire que l'entretien intérieur les machines la mise aux normes tout lui revient et on suit ça toutes les années on regarde ce qu'il a investi au titre de l'entretien qu'est ce qu'il a investi au titre du matériel au titre des camions enfin tous ce que l'on veut et on suit pour chaque fois qu'il fait un investissement il nous demande l'autorisation avant c'est-à-dire que l'on valide le projet technique il fait l'investissement mais on

contrôle et la notion de contrôle est importante c'est ce qu'il nous avait manqué lors de la première DSP parce que ce n'était pas prévue à l'époque, ça avait été fait dans les années 90 et qui a été un peu douloureux pour le prestataire en fin de parcours parce que quand nous on a liquidé la première DSP pour faire la deuxième on lui a dit bon les investissements n'ont pas eu lieu donc on leur a demandé de nous rendre l'argent donc ils ne s'attendaient pas à ça et ils nous ont rendu l'argent et du coup on a contractualisé différemment bon c'est eux qui ont eu le marché mais ils ont bien compris que l'on ne se laisserait pas avoir c'est-à-dire oui on fait les investissements et à la fin de la DSP on avait plus que des trucs pourris ils avaient rien investi donc ils nous ont fait un chèque .

X : Oui parce que en fait cet investissement eux ils vont l'étaler sur la durée du contrat et il va être répercuté sur le prix.

I : Oui il va être répercuté sur le prix mais en plus quand on ne fait pas les investissements.

X : Ma question c'est si vous étiez dans un schéma d'autogestion est ce que ça ne vous coûterait pas moins chère la restauration, vous avez peut-être fait une étude là-dessus.

I : Non on n'a pas fait d'étude parce que c'est pareil en termes de spécificité pourquoi acheter tel four plutôt que tel autre pourquoi pff c'est la spécialisation et sécurité avant l'aspect économique, la sécurité sanitaire ça on y tient beaucoup parce qu'il y a des analyses de laboratoire à programmer il y a des visites des services vétérinaire enfin c'est hyper suivi la restauration.

X : Est-ce que le sujet de responsabilité justement...

I : Oh bah oui la responsabilité.

X : Se dire bon la responsabilité on l'a délégué à X par exemple...

I : Parce qu'ils sont spécialistes et c'est eux qui en cas de problèmes.

X : S'il y a une TIAC voilà et ça au niveau des élus ça pèse dans le choix ?

I : Tout à fait.

X : Après la question que l'on peut se poser c'est que l'élu pour finir c'est quand même lui qui est responsable d'avoir choisi ce prestataire et donc se dire s'il y a une TIAC c'est quand même lui qui est responsable, même indirectement.

I : Bah on est responsable à partir du moment où l'on délègue, à partir du moment où l'on contrôle et l'on suit notre délégataire et c'est ce que l'on fait, à partir du moment où moi je reçois les audits d'hygiène de la cuisine centrale et des satellites j'épluche toutes les visites des services vétérinaire quand il y a un problème je leur dit vous faites quoi là-dessus c'est eux qui font je veux dire la mission que l'on a nous c'est

la mission de contrôle, on est pas responsable mais on est responsable du contrôle si on n'a pas fait de contrôle là on est responsable mais on est pas responsable d'avoir délégué. Donc ce que l'on a mis nous dans cette DSP là c'est effectivement toutes les procédures de contrôle et quand je dis aussi je veux de l'approvisionnement locale moi je lui demande la liste le montant qu'il donne à chaque fournisseur combien de fois il fait les commande, d'où vient le pain exceptera donc notre mission elle est de contractualiser et de contrôler suivre et contrôler et c'est comme ça quand cette mission de contrôle n'est pas faite que quand je suis arrivé on m'a donné le truc et débrouillez-vous donc on ne peut pas être attaqué pour avoir délégué, par contre on sait que quand on travaille avec un prestataire il faut suivre parce que ça peut dériver il ne faut pas être naïf.

X : Donc il y a un suivi du contrat à avoir.

I : Oui très rapproché je donne mon avis sur tous les menus j'ai vraiment un rôle de contrôle.

X : Oui après c'est souvent le souci quand on ne le suit pas c'est là-dessus qu'ils vont se faire de l'argent.

I : Quand on lui dit on veut des produits, de la viande labélisé rouge première catégorie si il met des machins hachée et que l'on ne sait pas ce qu'il y a dedans enfin voilà et je fais même des contrôles inopinés dans les réserves de la cuisine où je regarde l'étiquetage et la provenance c'est-à-dire que c'est un prestataire privé contrôlé mais tous les prestataires que l'on a on les contrôle que ce soit même pour la délégation de la licence de casinos du centre équestre on contrôle et ça c'est notre job contractualiser contrôler évaluer réajuster avec des avenants et puis moi je peux vous dire mon délégataire à la restauration quand il a une question il appelle vite il ne part pas tout seul il demande.

X : D'accord et est-ce que vous faites un lien au niveau de la qualité qu'il peut y avoir entre un mode de gestion et un autre, pour vous le fait de déléguer ou rester en autogestion la qualité peut varier ?

I : Nous on a adopté le principe d'une cuisine centrale c'est-à-dire que l'on a demandé dans notre contrat qu'il y est une cuisine centrale à X parce qu'il y avait des prestataires qui avaient des cuisines centrales à 200 kilomètres d'ici et faisait livrer là après on rentre dans des cuisines centrales qui sont énormes ont des volumes énormes et nous on ne peut pas maîtriser cette qualité c'est tout le problème souvent on dit et bah quand c'est fait par une mairie c'est meilleur que quand c'est fait par une boîte et bah c'est faux moi je m'inscris en faux là-dessus encore une fois ça dépend de l'organisation et des exigences que l'on a ce que l'on ne voulait pas c'était une liaison froide qui venait de 200 kilomètres au sein d'une grande usine où on ne contrôle rien donc avec une cuisine centrale nous on a la main mise sur notre cuisine centrale on a la main mise sur ce qui se fait on a des exigences en termes de qualité et des vérifications donc du coup on est blindé moi j'avoue que je crains ces grandes cuisines industrielles donc on est dans un mode qui n'est pas la cuisine industrielle mais qui n'est pas la popote locale on a essayé de créer un modèle qui soit adapté à ce que l'on voulait.

X : Les élus ils n'ont pas un attachement peut être à cette popote locale au côté proximité entre le lien de production et de distribution cette proximité avec les élèves que ce soit du personnel communal, il n'y a pas d'attachement plus que ça ?

I : Non les exigences que j'ai des parents d'élèves c'est que les enfants ne se plaignent pas et j'ai zéro taux de plaintes donc pour moi c'est l'indicateur principal, zéro taux de plaintes à la cantine, alors on a connu des choses avant qu'on intègre la restauration municipale la première DSP ne concerne que la restauration scolaire on avait un RIA qui fonctionnait sous un modèle associatif c'est vrai que l'on a eu beaucoup d'oppositions quand on a dit terminé le RIA modèle associatif on intègre tout alors bah ça va pas être bon, c'est un industriel c'est machin et nous notre petit cuisinier on l'aimait bien et alors ce n'est pas toujours objectif parce que même dans l'ancien RIA il y en a qui aimaient pas, après la restauration il y a beaucoup de subjectivité là dedans parce que vous mettez trop d'épices et bah c'est trop épicé vous en mettez pas assez à bah c'est fade vous mettez pas au bout d'un moment on est sur un milieu on peut pas, parce que l'autre option qui est importante à la mairie c'est que il y a une grosse prise en charge de la collectivité pour diminuer la part des usagers ce qui fait que l'on est dans une fourchette pour la cantine scolaire ou même pour le RIA qui se trouvent dans une fourchette hyper basse c'est-à-dire que l'on privilégie le portefeuille de l'utilisateur moi les gens à la restauration scolaire il paye entre 19 et 20% du prix réel, voilà ce qui est, ça ne vaut même pas le coup d'aller chercher ces gamins pour les faire manger chez soi le midi ça coûte plus chère.

X : Et au niveau de la compensation qui est prise en charge elle est stable ou elle est en variation avec les catégories sociales professionnelles.

I : Non c'est pour tout le monde pareil chez nous tout le monde paye pareil, on va peut-être réfléchir là-dessus avec de QF des grilles donc nous non on était jusqu'à pressent là-dessus maintenant que les recettes des communes deviennent un peu plus rare avec la baisse des dotations on est en train de réfléchir sur un autre dispositif qui se pratique d'ailleurs dans beaucoup de domaines je pense à la petite enfance ou même dans d'autres communes c'est ce que l'on appelle le taux d'effort c'est-à-dire que c'est un pourcentage en fonction des ressources de la famille donc on va peut-être en fonction des contraintes budgétaires qui pèsent aujourd'hui sur les communes et de façon durable parce que dans l'avenir on ne va pas nous réaugmenter les dotations de fonctionnement on va sûrement être amené à travailler différemment ces tarifs c'est dans les tuyaux c'est l'étude que je dois faire d'ici la fin de l'année parce que en même temps il faut que l'on soit vigilant parce qu'on part de tellement bas alors je l'ai vu pour le conservatoire de musique on avait un conservatoire communal quand on l'a mutualisé le coût qu'on demandait aux habitants de X pour inscrire les élèves au conservatoire était dérisoire quand on a fusionné quand on a mutualisé j'avais des familles dont ça portait le coût à 250% d'augmentation tout simplement pour s'aligner sur le conservatoire de la commune voisine le delta la marche était énorme donc on a mis en place un dispositif d'accompagnement pendant 4 à 5 ans pour rejoindre le prix parce que nous on a toujours eu traditionnellement à X des tarifs très bas et un souci de très peu augmenter la fiscalité locale donc ça après c'est vraiment des orientations politiques on ne doit pas matraquer la fiscalité locale, on doit

maintenir un bon niveau d'investissement et l'usager il n'a pas à encore sortir de sa poche du moment où il paye déjà des impôts.

X : Justement au niveau de ces orientations politique là quand les décisions sont prises d'orienter vers plus une délégation de service ou une régie directe c'est le comité de pilotage en fait donc il y a vous vous êtes la personne qui mène le projet.

I : Oui il y a la directrice des finances et puis un comité spécifique créé composé d'élus présidé par le maire, le maire préside tous les comités de DSP.

X : Les décisions le porteur de projet c'est

I : C'est une commission d'appel d'offres spécifiques à la DSP de la restauration scolaire que l'on crée pendant la procédure.

X : Ok donc vous avez autant de poids qu'un élu au niveau de la décision

I : Ça ne se joue pas comme ça c'est le maire qui demande l'avis de ces services parce qu'on travaille en bonne articulation avec le maire je pense qu'on a la confiance de notre maire il sait qu'on est pas des spécialistes mais on est bien au fait des choses et du quotidien et de la réalité et il nous demande notre avis et bien souvent dans les DSP notre avis a été suivi parce qu'en plus on a pas d'avis partisan on a un avis vraiment technique neutre sans réseaux sans influence.

X : L'élue donne peut-être quelques orientations il ne faudra pas augmenter au niveau de ce budget là où il y a quand même des orientations qui sont prises.

I : La DSP elle est basée sur, ah oui par rapport au budget, on fait des scénarios quand la commission ouvre les prix on a une idée du budget et après avec la directrice des finances on regarde un si ça passe comment ça va se traduire quelle va être la part des familles on a toute une analyse rigoureuse des budgets prévisionnels quelle va être parce qu'on a une formule de révision de prix chaque année le taux d'augmentation du coup dans la DSP sur quels indices on se base c'est pour ça que dans la nouvelle DSP on a par exemple introduit une partie fixe qui n'augmente pas dans la formule pour garantir la maîtrise de l'augmentation des coûts ce qui n'existait pas dans la précédente DSP où c'était plein pot l'augmentation ce qu'il fait que aujourd'hui j'arrive à une augmentation, l'année dernière de 0.5%.

X : Ces indices ils sont basés sur...

I : Alors il y a les coûts de matière première, l'indice de il y a une formule qui fait deux lignes je serais incapable de vous dire mais nous ce qu'on a mis c'est 15% de partie fixe donc on a 15% qui n'augmente jamais tout ça pour maîtriser aussi l'augmentation progressive sur les années donc il y a vraiment une

étude et puis une anticipation des coûts de participation des familles aujourd'hui on était à 2% de plus par an pour les familles donc ça nous donne une idée un peu prêt de où l'on va.

X : D'accord pour terminer vous m'avez expliqué qu'il y avait aussi deux écoles privées sous contrat donc le fait qu'elle ne se soit pas associées à ce projet il y avait déjà une part économique et au niveau de la contribution de la mairie pour ces écoles privées sous contrat.

I : On participe on a des conventions de fonctionnement c'est une obligation de l'état on est en train de renégocier justement là pour trois ans et c'est vrais que on leur demande des budgets détaillé de leur restauration scolaire parce qu'on sait aperçu par le passé qu'on avait encore une fois avec les contraintes budgétaires que l'on avait été plutôt généreux et que aujourd'hui on demande des budgets hyper précis de leur restauration scolaire afin de ne payer que la partie fonctionnement parce qu'on ne doit pas leur financer l'investissement et cette année on a réduit depuis trois ans on a réduit de façon drastique la participation que l'on donnait aux repas.

X : La question que je me pose c'est s'ils c'étaient pour finir associé avec vous à ce projet ça leur aurait peut-être permis d'avoir justement les mêmes prix donc.

I : Oui mais le prix de vente aux familles n'est pas le mêmes pour eux et puis ils ont l'investissement nous on peut pas financer une école privée pour son investissement ça veut dire que les familles en plus des repas elles doivent payer l'investissement et on sait que nos deux écoles privées elles ont des cuisines où il y a d'énormes travaux à faire donc la part investissement est très lourde donc ils ne peuvent pas à la fois augmenter les repas et faire l'investissement ils sont pas du tout dans le même cas de figure.

X : Donc eux leurs freins ils sont vraiment économiques.

I : Oui économiques et ils n'ont pas les mêmes exigences qualitatives que nous c'est les produits les moins chères voilà alors que nous on a d'autres exigences donc on était pas d'accords sur le cahier des charges non plus forcément vu que ça influe sur le prix, j'ajoute que l'on est très satisfait de ce type de contrat moi je ne m'endors pas le soir en me disant demain matin est ce que je vais pas avoir une intoxication alimentaire c'est vachement sécurisant c'est hyper sécurisant parce que quand il y a une alerte j'ai vu il y a trois ans il y a eu une alerte sur les steaks hachés mon prestataire à moi il m'a prévenu parce que lui il a un réseau professionnel en disant bon qu'est ce qu'on fait, j'ai dit on ne met plus de steaks hachés dans les mois qui suivent voilà mais ça moi toute seul est ce que j'aurais eu les moyens de l'avoir ce type d'alerte je sais pas, ils ont un grand réseau ils savent tout de suite ce qu'il se passe et nous petite commune on aurait eu l'info comment si ça se trouve on aurait continué à servir les steaks qui ne fallait pas parce qu'on est pas dans cette grosse machinerie on a pas les réseaux professionnels pour parce que aujourd'hui il y a la compétence et il y a le réseau et les réseaux d'alertes vous ici vous n'avez pas ça vous faites votre petite tambouille mais vous pouvez passer à coter de pleins de choses donc moi je ça me sécurise beaucoup pour moi c'est bon après il ne faut pas se rater sur le choix du prestataire comme je vous dis c'est 1 an de travail d'élaboration des besoins de négociation d'aller-retour et d'exigences de compromis enfin je veux dire

l'année de renouvellement c'est et après un suivis assez lourd mais un suivi où on est là pour dire oui non pas pour se faire du souci la nuit.

X : C'est très bien vous m'avez aiguillé sur pas mal d'aspects.

Annexe H : Entretien numéro 4

Interview de la direction des achats et de la logistique d'un établissement de santé public en autogestion.
(Secteur santé C.H.U)

Le Mardi 23 Mai 2017.

I : La direction des achats et de la logistique.

X : Tristan Dieutegard.

X : Premièrement je vais vous demander de vous présenter et d'expliquer votre parcours et qui vous êtes dans l'établissement et avant aussi.

I : Je suis X, je suis donc salarié du CHU de X depuis décembre 2006 j'ai été recruté à l'époque sur création de poste sur un poste d'ingénieur logistique.

X : C'est-à-dire qu'il n'y avait personne qui se chargeait de ce type de mission ?

I : C'était le directeur des achats et de la logistique de l'époque en direct avec les responsables des secteurs de logistique eux-mêmes issue de promotion et d'ancienneté sur ces différents secteurs donc il n'y avait personne effectivement qui assurait la coordination la transversalité le projet logistique de l'établissement tout ça c'était des nouveaux concept et il manquait effectivement quelqu'un pour pouvoir assurer cette coordination ce sont des postes qui se sont créés dans beaucoup d'établissement public de santé ces postes d'ingénieurs logistique.

X : Vous savez pourquoi ? C'est par rapport à la complexité du métier ?

I : Enfaite je pense que les établissements publics de santé ont compris dans le milieu des années 90 que la logistique hospitalière avait toute sa place dans ce type d'établissement là car ce sont des coûts énormes des coûts cachés bien souvent et qu'il y avait un souci de rationalisation de formalisation de procédure de mise en place de processus de fonctionnement de projet logistique de modernisation des organisations de compétence voilà donc c'est la logistique hospitalière elle a trouvé son pleine essor au début des années 2000 avec effectivement une vague de recrutement important dans tous ces domaines-là, donc moi je suis arrivé là sur ce poste sur un périmètre qui couvrait à l'époque plutôt la partie hôtelière donc tout ce qui est restauration et blanchisserie transport de patient mais uniquement ambulance et puis on avait aussi toute la gestion des approvisionnement de la plateforme hôtelière et puis au fur et à mesure du temps alors oui je reviens sur ce que je viens de dire et à l'époque j'avais également été recruté parce que la certification HAS commençait à être déployé et X avait vécu la première certification en 2004 qui avait été une catastrophe justement sur la partie logistique et donc un des enjeux effectivement de mon recrutement était justement de remettre aussi en place un système documentaire qualité pour permettre de pouvoir aborder plus sereinement la visite de 2008. Donc j'ai effectivement

passé les 2 premières années ici plutôt sur cette partie qualité qui n'était pas forcément mon cœur de métier et qui était un des objectifs prioritaires du poste.

X : D'accord et vous avez fait quoi comme étude au pare avant ?

I : Alors comme étude alors pour le côté hospitalier j'avais quand même tenté une première année de médecine à l'issue du baccalauréat qui vous donne quand même une appétence pour le milieu hospitalier et ensuite je suis parti faire un DOC d'économie et gestion à l'université et ensuite j'ai fait une licence maîtrise et DESS à l'époque en alternance en gestion de production et des opérations de logistique voilà donc j'ai fait 2 années d'apprentissage chez X à l'époque dans l'électroménager la dernière année chez X donc une dernière année chez eux et ensuite j'ai démarré ma carrière professionnel chez un fabricant d'électroménager X et j'étais responsable logistique France au niveau de la filiale commerciale sur X donc absolument rien avoir avec le milieu hospitalier pour autant ça reste de la logistique et de la logistique que ce soit de la logistique de santé ou de la logistique industriel il y a quand même un certain nombre de concepts qui sont les mêmes voilà et puis au bout de 5 ans j'ai commencé à regarder un petit peu le marché de l'emploi avec cette volonté plutôt d'essayer de me rapprocher du secteur de la santé et effectivement j'ai profité de ce boom de la logistique hospitalière en terme de recrutement et je suis arrivé à X de cette manière-là.

X : D'accord alors maintenant on va rentrer un peu plus dans le vif du sujet je vais vous demander de présenter l'établissement qui est le CHU de X. J'aimerais savoir si vous avez des dates, chiffres clés le nombre de patient tout ça et aussi l'organisation plus logistique au niveau de la production, la restauration.

I : Donc le CHU de X c'est le premier employeur de X il compte à peu près 8000 collaborateurs dont un peu plus de 1000 médecins il est éclaté sur 5 sites géographiques différents donc X qui est le site principale il concentre principalement les activités autour de la médecine chirurgie adulte il compte environ 1000 lits on a ensuite l'hôpital sud qui lui concentre plutôt les activités tourné autour de la mère et de l'enfant avec encore quelques services de médecine générale mais plutôt ce type de discipline là c'est 450 lits et on a 3 autres établissements 2 établissements plutôt long séjours avec EHPAD et gériatrie.

X : Donc il y a aussi du médico-sociale ?

I : Alors non ce n'est pas du médico-sociale c'est vraiment de l'hospitalier oui c'est de l'EHPAD mais en milieu hospitalier donc il y a une petite nuance dans l'approche et le budget en fait et puis le centre de soin dentaire qui va bientôt être rapatrié sur le site X donc ça c'est ce qui nous donne environ un établissement de 1850 lits.

X : Et c'est étalé sur une zone géographique de combien ?

I : Alors l'hôpital sud est à 12 kilomètres et X à 1 kilomètre et X à 7-8 kilomètre donc ça reste du X X voilà donc ça c'est pour vous présenter mais ça j'aurais l'occasion si vous le souhaitez d'avoir des données d'activité beaucoup plus précises sur le CHU maintenant pour parler de la partie restauration alors je ne sais pas si vous voulez que je vous donne les chiffres clés maintenant ou si vous voulez que je vous fasse un peu l'historique ?

X : Oui l'historique.

I : L'historique est intéressant alors je vous raconte ce que l'on m'a raconté puisque je n'étais pas là à l'époque la construction de la cuisine sur le CHU date de 1994 le CHU est toujours en autogestion de sa cuisine c'est-à-dire que ce sont ces propres personnels c'est une cuisine qui avait été ouverte à l'époque pour pouvoir financer l'ouverture du centre cardio pneumo qui est sur le site de X quand je dis financer c'est-à-dire que à l'époque on avait une cuisine qui fonctionnait en liaison chaude avec plusieurs centaines d'ETP et donc il fallait passer effectivement le cap de la cuisine en liaison chaude à liaison froide avec le rendu de poste qui allait derrière et qui pouvait permettre de financer les postes pour ouvrir le centre de cardio pneumo donc à l'époque le choix de l'établissement a été de créer une cuisine avec le fonctionnement moderne entre guillemets de l'époque qui était le tout agro donc on a une cuisine au CHU qui est essentiellement prévue pour accueillir et donc pas fabriquer.

X : Sans légumerie ...

I : C'est ça que du prêt à l'emploi donc ça c'est un modèle qui dont on a l'héritage en 2017 car la cuisine on l'a toujours c'est la raison pour laquelle X est intervenu en 2012 c'était pour nous dire encore combien de temps on pouvait encore la conserver notamment. Ce qui est intéressant c'était donc ce choix vous parliez tout à l'heure des décisions de pourquoi on passe à ce type de prestation là ça répondait à un besoin spécifique du moment de financement de poste

X : Donc c'est un transfert de budget un peu ?

I : Alors c'est un transfère quelque part de dépenses effectivement on a rationalisé la restauration alors à quel prix on en reparlera je vous parle de la qualité on a complètement rationalisé le processus restauration pour permettre effectivement d'ouvrir de nouveau service.

X : Quand vous dites que vous étiez en liaison chaude il y avait déjà une livraison sur les autres sites ?

I : Oui alors c'était encore beaucoup plus dense que ça parce que il y avait des cuisines sur tous les sites c'est-à-dire que aujourd'hui la cuisine l'UCP dont on parle elle approvisionne XXX à l'époque chaque site avait sa cuisine et chaque site avait son self du personnel voilà donc progressivement tout ça c'est restructuré réorganisé avec le temps pour finalement fermer le self de X en 2011 le self de X en 2006 et donc on a conservé le self de X quand même qui génère prêt de 600 repas par jour mais tout part

maintenant de l'UCP et donc c'est un modèle qui a perduré jusqu'en 2000 où la effectivement ça correspond peut-être avec la fin de l'époque la belle époque de l'agroalimentaire et de la barquette exceptera avec un besoin de revenir progressivement sur du fait maison donc ce qui a commencé à être introduit effectivement au niveau du CHU X mais avec la difficulté que l'on avait de notre propre contrat d'approvisionnement de l'époque qui ne permettait pas finalement de pouvoir re-cuisiner ou de pouvoir se réapproprier finalement les compétences dont nous avons été dépossédé.

X : Vous n'avez pas relancé d'appel d'offres ?

I : Alors on n'a pas relancé beaucoup d'appel d'offre parce que en plus c'était des appels d'offres qui étaient faits pour une durée de 5 ans ce qui s'est jouée enfaite en 2000 donc le contrat c'était X qui était notre approvisionneur donc X avait l'ensemble enfin disposait de l'ensemble du système d'information et donc nous quand on parle de professionnaliser les métiers de la logistique on était voilà vraiment en plein dedans on ne savais absolument pas quels étaient nos volumes d'achats pourquoi ? parce que le modèle économique du marché était monté de telle façon qu'on ne pouvait rien savoir c'est-à-dire que l'on avait 5 prix dans notre BPU, on avait un prix pour les hors d'œuvres un pour les desserts ... et on avait nos menus et X se chargeait lui de dire pour faire vos menus il va falloir acheter enfin il ne le disait pas il le faisait lui-même et il nous livrait et effectivement derrière on mettait en œuvre la production et quand il s'agit de retravailler notre modèle d'organisation on s'est trouvé confronté à cette absence de donnée qui ne nous permettait pas de pouvoir nous libérer et si on voulait après partir en autogestion c'était pas possible.

X : Donc là si pour faire un petit récapitulatif les freins ce qui bloquait ce mode de gestion il y avait déjà la durée du contrat et il y avait aussi le contenu et un manque aussi peut-être de connaissance et de ressource intellectuel et humaine à ce niveau-là pour pouvoir prendre en charge tout ce projet.

I : C'est effectivement ça mais avec quelque part je pense avec du recul de la direction de l'époque c'était confortable pour la direction parce que elle avait une visibilité complète sur ces coûts il n'y avait pas de surprise.

X : Oui c'était un chèque à signer en fin de mois.

I : Oui voilà et c'était l'assurance d'une sécurisation des approvisionnements je pense que c'était relativement confortable je veux dire le job avait été fait avec le rendu de poste et puis on vivait un peu sur cette dynamique sauf que ce qui s'est passé et ce qui fait qu'il a fallu effectivement réorienter à un moment donné c'est que les SRC comme X et comme d'autre sont là aussi pour faire du bénéfice et que la qualité des denrées au fur et à mesure de l'état d'avancé des marchés ne cessait de se dégrader c'est-à-dire que l'on était à la fin du marché pour être précise on avait du porc tous les midi à table, ils essayaient de prendre un maximum de marge et de diminuer la qualité des denrées et ça effectivement avec notre BPU telle qu'il était construit on pouvait absolument rien dire on pouvait dire qu'on aimerai diversifier un peu mais on était dans un rapport de force qui était complètement déséquilibré et ça c'était

le point de vue de la diététique des gens notamment de la cuisine c'était pas forcément le point de vue de la direction de l'époque et puis derrière on était en plus empêtré on l'est toujours un eu d'ailleurs par notre système de remise en distribution parce que on est en système barquette micro-ondes exceptera qui vient aussi complètement dénaturer la nature du produit et ça on en ai encore aujourd'hui un peu esclave.

X : Parce que là au niveau de votre fonctionnement actuel maintenant ?

I : Alors notre fonctionnement actuel donc c'est là que je vais m'arrêter en 2012 avec l'arrivée d'un cabinet de conseil qui a souhaité faire un audit de notre cuisine parce que on est repartie à faire je suis arrivé en 2006 on a commencé à refaire de plus en plus de fait maison

X : D'accord malgré le contrat ?

I : Oui malgré le contrat.

X : Comment vous avez fait pour jongler sur les deux ?

I : On a commencé par refaire les sauces donc là on disait non donner nous enfin les ingrédients.

X ; Dans le contrat il n'y avait pas d'engagement sur un volume ?

I : Si mais X sentait bien qu'il était arrivé au bout de l'exercice et qu'arrivé un moment on était arrivé à une telle image dégradée de la qualité de la restauration au sein du CHU que lui-même savait qu'il fallait arrêter on était arrivé au bout de l'exercice donc il y a eu des souplesses à ce niveau-là on a voulu recommencer à recuire des viandes faire des rôties donc on a transformé.

X : Le processus c'est fait lentement.

I : Il s'est fait lentement il s'est fait sur plusieurs années jusqu'à un moment où on s'est dit il s'est fait lentement aussi parce que il a fallu re-convaincre de cuisiner parce qu'ils avaient vécu.

X : Il a fallu peut-être en recruter un peu plus ?

I : Alors en recrutement ça non parce que les budgets des établissements de santé étant ce qu'ils étaient c'était à nous aussi de trouver les artifices pour qu'ils reprennent la main et redynamiser re-manager tous ces gens-là à qui on avait dit.

X : Parce que mine de rien le passage de ce fonctionnement à celui actuel au niveau de la productivité c'est plus du tout la même chose

I : Plus du tout la même chose et il a fallu effectivement les re-convaincre de cuisiner parce que c'est des gens à qui on les avait complètement dépossédé de leur métier fut un temps de cuisinier ils sont passé à

ouvrir des poches ils auraient pu garder un peu une forme de crispation vis-à-vis de la direction de l'époque donc ça a été aussi long à remettre en place donc des formations des nouvelles techniques parce que les choses avaient évoluées ... donc le cabinet de conseil est arrivé avec comme feuille de route le faite de nous dire jusqu'où on peut aller dans cette évolution du fait maison par rapport aux contraintes de la cuisine donc on a travaillé sur un certain nombre de scénario on avait aussi enfin on a toujours le couperet des service vétérinaires qui considère que notre cuisine est arrivé au bout de course et qu'il faut faire des travaux de remise aux normes sanitaires qui se chiffre à plus de centaines de milliers d'euros donc est ce qu'on y va ou pas est ce qu'on reconstruit est ce qu'on casse et garde la boîte enfin voilà il y a eu un certain nombre de scénario qui ont été élaborés et puis ils nous ont aussi accompagné sur la rédaction de notre nouveau cahier des charges puisque on arrivait à échéance de notre marché x donc là c'est posé la question est ce que on poursuit la coopération avec un prestataire privé en terme d'approvisionnement unique mono attributaire ou est ce qu'on reprend en autogestion donc on pouvait toujours pas reprendre parce que on avait toujours pas les données donc on sait dit et ça c'était un choix décisionnel de l'époque il faut que l'on améliore notre qualité donc déjà on va repartir sur un BPU ligne à ligne on va partir sur un accord-cadre avec 4 marchés subséquents donc tous les ans on re négocie mais on renégocie avec le même prestataire mais on peut introduire des nouveaux produits en sortir d'autres exceptera ça nous permet d'avoir une souplesse plus importante et puis l'idée qu'on a eu avec le cabinet c'était de ce dire on va se faire payer notre système d'information dans notre marché d'approvisionnement on y a incluse l'informatisation de la cuisine qui existait déjà pour la prise des commandes des repas dans les unités de soins on a déroulé le processus et donc on s'est fait payer dans le cadre des économies de ce marché là parce que on a quand même fait des économies importantes en améliorant significativement la qualité des denrées on s'est fait payer notre système d'information et là on arrive au terme des 4 ans.

X : D'accord.

I : Et là à l'heure où l'on se parle on est en pleine étude de choix entre est ce qu'on relance un marché de consultation ou est ce qu'on coupe et internalise tout donc là vous aurez la réponse si vous venez me voir le 30 juin je peux rien vous dire avant. Voilà un peu l'histoire.

X : C'est très bien pour la présentation de l'établissement on va passer maintenant à mes hypothèses donc moi ma problématique je la reformule c'est quels sont les enjeux qui poussent à autogérer ou externaliser la fonction restauration collective dans un établissement et pour votre cas un établissement de santé public voilà donc ma première hypothèse est de nature économique et je vais vous poser la question suivante c'est qu'est-ce que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitation entre l'autogestion et l'externalisation ? Votre avis sur la question.

I : alors entre les charges d'exploitation entre autogestion et externalisation, d'un point de vue économique

X : Oui c'est ça vous pouvez la diviser entre matière première en personnel...

I : Alors que l'on soit bien d'accord sur ce que l'on veut dire aujourd'hui nous on a notre propre équipe de salarié donc aujourd'hui qu'on soit avec un approvisionneur unique de denrée ça change rien du tout en termes de charges d'exploitation.

X : Oui je vois après c'est plus la question de ce dire par exemple si on était en externalisation le cout qui est facturé à l'établissement il inclut bien cette masse salariale et c'est-à-dire que cette masse salariale est ce qu'elle est plus faible en externalisation qu'en autogestion c'est cette question-là parce qu'on sait qu'au niveau des salaires des SRC pour les cuisiniers il est quand même plus faible qu'en autogestion majoritairement.

I : Je ne sais pas je ne peux pas vous répondre sur cette question-là parce que je connais les coûts aujourd'hui les couts d'exploitation de la cuisine on a jamais fait l'exercice de là de savoir combien nous coûterait une externalisation complète de notre fonction restauration j'en sais strictement rien et pour ce qui est des couts de matière première

X : Les forces d'achat ne sont pas les mêmes d'une SRC surtout les grandes SRC qui ont des centrales d'achat sur lesquelles ils peuvent avoir quand même des prix très compétitifs et vous bon vous êtes quand même sur un établissement qui a des forts volumes d'achat mais est ce que comparativement on arrive à si retrouver.

I : Alors moi ce que je peux vous dire c'est qu'on compare effectivement le cout denrée avec d'autre CHU qui eux sont en achat sur uni achat.

X : Vous allez sur quoi comme site ?

I : Alors c'est Uni achat qui est l'acheteur national.

X : D'accord parce qu'il y a aussi sur internet la base d'Anger.

I : Alors la base d'Anger on peut en reparler j'ai une analyse assez critique de la base d'Anger enfaite parce qu'on sait pas ce qu'on compare chaque établissement est tout à fait différents je parlais tout à l'heure du CHU de X avec ces 5 sites géographiques nous avec notre cout denrée dans notre cout plateau pardon on va y inclure toute la logistique le transport pour aller livrer quand on est sur un site monobloc évidemment on a pas ces couts logistique et dans la base d'Anger voilà un peu on nous demande des choses et chaque établissements a ces spécificités donc c'est pour ça que le cout denrée me paraît plus intéressant que le cout complet plateau le cout denrée on est un peu au-dessus de la moyenne national on est aux alentours de 2.15€ à X cout repas denrée la moyenne nationale doit être à 2.07€ 2.08€.

X : Et ça vous pensez que c'est dû à votre fonctionnement avec un approvisionnement.

I : Non là je pense que c'est plutôt lié au choix des produits que l'on a référencé on a vraiment voulu marqué le coup cette fois ci dans notre marché avec des produits extrêmement qualitatif avec des marques visibles et des choses sur une gamme supérieur je pense que c'est plutôt lié sur ce que nous avons voulu mettre en place depuis 4 ans.

X : Et si vous restiez à une gamme qualité comparable et que vous passeriez en autogestion totale est ce que vous pensez que vous arriveriez à maintenir ces couts.

I : On les baisserait significativement c'est l'enjeu du travail actuel.

X : D'accord alors on peut en conclure sur cette partie-là que l'autogestion en repassant en autogestion vous feriez des économies significatives au niveau de l'approvisionnement donc sur le cout matière première.

I : Exactement ça je peux vous l'affirmer.

X : D'accord au niveau du choix que vous faites entre autogestion et externalisation est ce que vous pensez que ce facteur économique est un déterminant qui a vraiment son importance dans la décision.

I : Il est déterminant aujourd'hui dans les établissements de santé c'est-à-dire qu'il y a un seuil en dessous duquel on ne pourra pas descendre en terme de qualité produit par contre on a d'autre marge de manœuvre aujourd'hui qui sont notamment adapter la restauration à la durée moyenne de séjours on ne va plus travailler forcément sur les prix parce que sinon on descend en dessous d'une qualité qui n'est plus possible par contre on va travailler sur les volumes et on va travailler sur des repas qui vont être différent pour illustrer mon propos il y a encore deux ans quel que soit le type de séjour que ce soit de l'ambulatoire pas du long séjour parce qu'on a un menu différent et encore que on avait un plateau à 5 ou 6 composantes midi et soir ce qui n'avait aucun sens aujourd'hui on va plutôt travailler sur le profil du patient et proposer par exemple des collations au niveau des urgences et de l'ambulatoire c'est-à-dire la journée d'hospitalisation où le cout plateau est évidemment plus le même on va travailler aussi sur les hôpitaux de jours et de semaine où les gens viennent périodiquement mais sont pas là pour faire un repas à 6 composantes non plus on va plutôt choisir.

X : Il n'y a pas besoin d'une rotation des menus.

I : Oui la rotation et puis on peut être en faire moins mais mieux donc voilà on est entrain plutôt de réorienter aujourd'hui nos stratégies restauration enfin les établissements de santé il n'y a pas que X.

X : J'ai pu visiter celui de X c'est un cas précis mais bon dans la philosophie on est pour le court séjour sur un service à la carte.

I : Oui exactement c'est ça un service à la carte mais avec un cout plateau qui n'est plus du tout le même que celui qui pouvait être avant donc oui effectivement ça reste quand même la partie économique reste une partie qui a du poids dans la décision.

X : Pour le cas du CHU au niveau des financements ça vient d'où, pour la restauration c'est qui qui s'occupe de déterminer le budget qui sera alloué à la restauration pour un établissement de santé ?

I : C'est le directeur des achats il a son budget annuel et c'est lui d'années en années va dire moi je vais travailler sur telle et telle sujet je vais engager tel ou tel projet donc je peux demander ponctuellement un peu plus parce que on va faire quelque chose de spécifique ou de dire non moi je m'engage sur une baisse de 1.5% exceptera donc c'est le directeur des achats au vu de ces historiques et de ces projets à venir qui va demander à la direction des finances.

X : J'aurais besoins de confirmation j'ai pu lire dans des articles que les budgets qui étaient alloués à la restauration sur le budget global d'un établissement de santé public ça équivaut à combien en pourcentage ?

I : Attendez je vais vous dire ça, sur le budget de l'établissement un peu moins de 1%.

X : C'était ce que j'avais dans les études.

I : On est à 0.6%

X : On est sur du 1% maximum du budget alloué à la restauration.

I : Oui donc nous c'est 0.6%.

X : Et vous cherchez encore à faire des économies sur cette partie-là.

I : Enfaite c'est pas faire des économies je parle pas d'économie mais d'efficience c'est un peu différent parce que aujourd'hui nous on est en train de chercher à avoir d'avantage de qualité mais comme je vous l'ai expliqué on va la présenter de manière différente je vous donne un chiffre on a fait des études il y a deux ans quand il a fallu que l'on mette en place la filière des bio déchets on a fait des campagnes de pesés 600 tonnes par ans soit 1/3 de nos déchets ménagers ce sont des déchets de denrées alimentaires de gaspillage dans les unités de soins donc les économies elles sont là une partie en tout cas.

X : On va passer à ma seconde hypothèse qui est tournée plus vers un enjeu d'ordre morale j'entends par ordre morale ça peut être des choix politiques une perception aussi par rapport au décisionnaire la perception qu'il a de la restauration est ce qu'il si connaît ou pas est ce qu'il a un attachement fort avec parce que pour finir un décisionnaire si il n'a pas forcément d'attachement fort avec il ne va pas forcément

s'embêter à travailler sur la qualité ou autre donc voilà c'est est ce que dans votre décision est ce qu'il y a eu des enjeux d'ordre morales qui on prit part à cette décision ?

I : Alors oui il y a des enjeux d'ordres morales et d'ordres politiques alors le décisionnaire n'est pas dénué de sentiments pour autant il à sa cheville ouvrière qui est l'ingénieur avec lui qui va l'aider justement à avoir un choix qui n'est justement pas uniquement.

X : Ces ingénieurs se sont des personnes qui sont spécialisés dans un domaine.

I : Oui exactement qui vont apporter sur la table tous les éléments pour permettre la prise de décision dans le cas qui nous anime aujourd'hui on a un rôle sociétal enfin le CHU et la direction de ce point de vu là est extrêmement sensible à l'économie circulaire c'est-à-dire que l'on soigne aujourd'hui un bassin de population qui est aujourd'hui très large mais il faut aussi que par nos achats notre manière d'acheter que l'on puisse faire aussi fonctionner aussi l'économie locale.

X : Oui l'approvisionnement chez les producteurs locaux ça fait partie.

I : Exactement et l'un des enjeux de notre prochain marché d'approvisionnement c'est celui-là en plus dans notre région on a la chance d'avoir ce qu'il faut donc c'est vraiment d'essayer de maximiser le plus possible.

X : Est-ce que vous pensez que si vous êtes en autogestion ça permet enfin faut avoir les ressources les moyens humains pour faire les marchés publics mais est-ce que ce n'est pas une manière de maîtriser mieux son approvisionnement ? Et de savoir d'où il vient et être en accord avec la politique de l'établissement parce que avec une SRC comme votre fonctionnement sauf si on rédige et ficelle bien notre cahier des charges on peut avoir ces résultats mais est-ce que ce n'est pas plus simple de le gérer en direct ?

I : Après c'est les avantages et les inconvénients c'est le SWOT du scénario c'est vrai de ce que l'on se rend compte aujourd'hui par exemple avec notre approvisionnement c'est que tous les mois il nous demande de changer des produits parce que lui-même est avec ces propres appels d'offres propres contraintes de marché et cherche à harmoniser nos produits avec les siens donc de ce point de vue-là c'est assez désagréable et en plus la plus par du temps il n'y a pas plus d'économie en bout du bout lui prend l'économie mais pas nous.

X : Est-ce que ça n'engendre pas aussi un suivi assez draconien au niveau des engagements du prestataire si on fonctionne comme vous actuellement alors que si on est en gestion direct on compte que sur nous et là on est sûre de ce qu'on a.

I : Oui mais d'un autre coté on gère tout c'est-à-dire on gère toutes les commandes tous les fournisseurs tous les litiges toutes les appros toutes la logistique.

X : Oui c'est sur ça demande des ressources humaines supplémentaires.

I : Oui donc maintenant ce qui est intéressant c'est de voir est ce que l'économie que l'on va générer sur les achats de denrées elles vont être contrebalancées avec l'impact RH forcément positif en terme effectivement de magasinier mais aussi en termes d'acheteur ou assistant achat c'est ça qui faut aujourd'hui mettre dans la balance.

X : D'accord parce que après ça peut être aussi un choix du décisionnaire bon bah on repasse en régie direct comme ça je vais faire des économies et en plus je vais créer de l'emploi.

I : Alors c'est forcément un facteur décisionnel important et il y en a un autre aussi qui est quand même enfin les établissements de santé souffrent quand même d'une image de marque la restauration qui est désastreuse véhiculé par plein de médias et tout ce que l'on veut c'est vrai que X a beaucoup soufferte de l'image SRC la mal bouffe avec tout ce qu'il y a derrière et bien souvent nos relais sur le terrain près des patients c'est pas les cuisiniers c'est es infirmières c'est les cadres qui elles-mêmes pensaient que c'était X qui fabriquait les repas donc pour un établissement il faut travailler beaucoup sur cette partie-là on dit que l'alimentation est un soin exceptera pour l'image de marque d'un hôpital être chevillé avec un prestataire privé c'est ça ne dégage pas une image de marque très positive ça c'est aussi un éléments décisionnelles importants.

X : D'accord.

I : Pour la partie restauration patient j'incite bien pour tout ce qui est restauration autre c'est-à-dire la restauration pour les familles les visiteurs qui viennent exceptera c'est un peu différent c'est plus le métier de l'hôpital et là on est plus sur les mêmes choix décisionnels c'est important.

X : D'accord on va passer au troisième pôles qui est plus sur les enjeux réglementaires on le sait surtout pour le secteur hospitalier la restauration et même le milieu hospitalier est confronté à une population qui est fragilisée et on a des contraintes qui sont fortes au niveau de l'hygiène et du sanitaire et est-ce que ça ne joue pas aussi dans la balance de ce dire bon je suis responsable j'externalise comme ça déjà il y a une partie des responsabilités que j'endosse plus et que je mets sur le dos d'une SRC ; Est-ce que ça joue aussi ?

I : Vous l'endossé forcément à un moment donné car au bout d'un moment qui est responsable de ces patients ça reste quand même l'établissement de santé donc je suis pas sure que ce soit un argument qui soit tenable par rapport à cela en plus je connais pas de SRC qui soit capable il n'y a pas d'établissements de santé aujourd'hui que je connaisse qui est entièrement externalisé sa fonction restauration et le CHU est le seul je crois d'établissement enfin le seul CHU à fonctionner avec un approvisionneur unique.

X : Oui après il y a le cas de celui de X mais c'est encore différent et en CH celui de X qui se détache de ce qui se fait dans l'ordinaire.

I : Oui mais X est un peu dans la même difficulté que nous il y a quelques années c'est-à-dire qu'ils étaient avec des gens SRC et sont toujours pieds et mains liées et n'arrivent pas à se réapproprier leur outil.

X : Par rapport à un manque de donnée et de compétence.

I : Les compétences je ne sais pas mais les informations c'est certain parce qu'ils ne l'ont plus ils ont été dépossédés de leur métier et n'arrive pas à s'en sortir.

X : Et si on parle des établissements de santé plus en général on voit aussi sur les autres secteurs parce qu'on s'en rend compte dans le secteur privé et privé à but non lucratif il y a quand même une tendance plus forte enfin les SRC arrivent plus facilement à intégrer ce type d'établissement est ce que vous pourriez m'expliquer un petit peu pourquoi, qu'est-ce que vous en pensez là-dessus ?

I : C'est les établissements à but lucratifs surtout les cliniques par exemple et les grands groupe comme X eux ils ont très facilement fait le choix de dire c'est pas notre métier voilà l'hôtellerie c'est pas notre métier et nous notre métier c'est les soins donc ils ont fait cette segmentation de manière assez radicale et ils sont pas là à la différence des établissements publics de santé ils accueillent tout le monde ils soignent tout le monde et soignent toutes les pathologies donc on est pas sur la même populations on est pas sur le même public les gens qui viennent à la clinique ne viennent pas pour manger car il y a cette connotation de je paye quand on vient à l'hôpital c'est gratuit tout est gratuit on doit bien manger on doit avoir des parkings gratuits la télé doit être gratuite tout c'est mais même l'individu en tant que tel si vous allez dans une clinique vous n'aurez pas le même comportement vous n'avez pas les mêmes attentes c'est tout simplement ça alors après ils ont sûrement ces grands groupes là des forces aussi par ce que ce sont des groupes ils ont des forces de négociations d'achats des directeurs achats extrêmement pointus.

X : Parce qu'après au niveau règlementaire il n'y a rien qui vous interdit imaginons d'externaliser totalement.

I : Absolument pas tout est possible c'est des choix d'établissement.

X : Donc actuellement c'est possible, ça ne se fait pas mais c'est possible

I : C'est possible dans tous les secteurs de la logistique pas que la restauration c'est possible pour la blanchisserie les transports c'est possible pour tout.

X : Oui parce que l'on s'en rend compte par exemple avec des SRC qui ont une activité restauration en tant que telle qui ne représente même pas 1/3 de leur chiffre d'affaire ils sont spécialisés dans plein d'autres dont la logistique la maintenance

I : Oui le brancardage ils sont partout effectivement

X : Donc ça pourrai être aussi un choix de se dire je suis responsable pas forcément d'un CHU mais d'une plus petite unité.

I : Ça a été le choix du CHU pour la restauration mais la SRC avait aussi en partie la gestion des télé, gestion du wifi, ils avaient d'autres marchés que celui de la restauration et c'est finalement par leur enfin si l'établissement à fait le choix de les sortir c'est parce que aussi il y avait un souci de prestation et d'image de marque.

X : Oui je vois donc là pour l'instant par rapport à notre discussion ce qui en ressort c'est vraiment les deux poids qui font que la restauration hospitalière publique reste encore majoritairement en autogestion c'est du aussi donc à un poids économique peut être mais aussi surtout à l'image qu'on dégage parce que vous avez aussi un objectif d'exemplarité enfaite en tant qu'établissement public de santé.

I : Il y a ça et un autre élément aussi qui freine aussi quand bien même on voudrait le faire sur un établissement de santé comme le nôtre on à 32 régimes différents alimentaires différents ce que vous ne trouvez pas dans une clinique.

X : Et vous pensez que les SRC ne seraient pas capable de le faire ça ?

I : Je ne sais pas aujourd'hui le poids des diététiciennes dans les CHU il est encore extrêmement important et rompre on met face à face des professionnels qui ont des enjeux complètement différents.

X : Oui donc au niveau du dialogue et du fonctionnement ce serait compliqué et parce qu'il y a aussi peut être un autre aspect étant un établissement public vous avez des fonctionnaires si vous faites un passage en externalisation totale il y a aussi ce frein là aussi du personnel du statut du personnel qu'est ce qu'on en fait il y en a quelques-uns que l'on va rediriger surtout sur des structures comme un CHU c'est assez simple enfin plus ou moins simple.

I : Oui vous avez raison il y a toujours une solution.

X : Mais après le reste on peut en mettre à disposition mais c'est quand même très compliqué par ce qu'on est sûr de la masse salariale qui est quand même fixe contrairement à des établissements privés qui eux peuvent faire le choix d'autogestion à externalisation et externalisation à autogestion très facilement.

I : Donc là on touche à un autre axe de la prise de la décision que j'appelle l'effet d'aubaine enfaite c'est que l'on peut aussi à un moment donné choisir de passer en mode privé parce que on est sur une cuisine en fin de course et que l'établissement n'a pas les moyens d'en reconstruire une autre parce que ...

X : Donc pour vous on est même sur une DSP où il y a de l'investissement.

I : Oui voilà c'est exactement ça où alors on est sur effectivement une pyramide des âges qui fait que dans les 5 ans on a les 2/3 de la cuisine qui part en retraite et on s'interroge mais voilà si on veut on cherche ces effets d'aubaine dans tous les secteurs à un moment donné on se réinterroge à ces extrêmes-là.

X : D'accord et est-ce que pour terminer sur les enjeux politiques est ce que le poids des représentants syndicaux ça pèse dans la balance au niveau de la décision par ce que mine de rien il ne faut pas les oublier et dans certain secteur sur certaines structures parfois ils sont assez présents et si on leur dit du jour au lendemain on va passer en externalisation on va appeler X ils vont-tout gérer je ne sais pas si ça va leur faire plaisir.

I : Il est évident que présenté comme ça on risque d'avoir des soucis mais traditionnellement les secteurs logistiques sont un peu les viviers des organisations syndicales donc ils sont effectivement sensible à la préservation de l'emploi et donc d'où l'intérêt d'avoir une stratégie d'établissement qui soit connue et cohérente et qu'on ne change pas d'avis comme ça de manière un peu brutale il faut que ça s'inscrive vraiment dans des enjeux c'est-à-dire comme je vous disais tout à l'heure si on a les 2/3 des personnels qui vont en retraite dans les 5 ans et ben ça va crisper mais on ne va pas mettre des gens en difficulté voilà il faut que ce soit dans une stratégie cohérente d'établissement mais oui bien sûr que les organisations syndicales c'est un partenaire d'établissement de santé et oui c'est d'où l'intérêt d'un dialogue sociale qui soit suivi et régulier.

X : D'accord pour terminer on va aborder l'aspect plus environnement contexte dans lequel évolue l'établissement, on en a déjà parlé pour ce qui est du statut juridique que ce soit public ou privé déjà on est pas sur les mêmes enjeux ça influe vachement tous les autres pôles économiques politique morales et réglementaire est ce que vous pensez aussi que la situation géographique bon pour le cadre du CHU la question elle ne se pose pas forcément vu que les CHU sont exposés dans les grandes villes mais sur des hôpitaux de plus petites envergures déjà par rapport à leur taille et par rapport à leur situation c'est peut-être plus simple d'externaliser si ils sont en autogestion par rapport aux ressources humaines vraiment et de connaissances techniques prenez un petit établissement il n'aura pas forcément un département logistique et des personnes compétentes pour la restauration pour justement gérer et suivre le service achat parce que c'est quand même des appels d'offres spécifiques que pas tous le mode à forcément les connaissances.

I : Alors vous regardez si vous avez le temps, vous regarderez sur X vous constaterez qu'il n'y a pas beaucoup de CH qui travaillent tout seul ils se sont déjà structuré entre eux, alors il y a l'EGCS, il y a l'USSIVA il y a 3 ou 4 groupements l'EGIP il y en a un quatrième qui m'échappe celui qui est piloté par le CH de X donc au niveau des achats ils se sont déjà regroupé entre eux donc il y a un établissement support c'est le principe du GHP mais dit autrement donc sur les aspects achats ils se sont déjà regroupé entre eux.

X : Oui comme on le retrouve dans d'autre secteur comme celui des communes.

I : Oui donc ça j'ai envie de dire ça fonctionne bien, ce regroupement permet de rester en autogestion parce que ça permet de rationaliser les coûts, et alors là l'impact sociale il est encore plus fort je crois dans ces établissements car c'est souvent le premier employeur de la ville alors je mets le CHU de côté mais les petits établissements de santé comme X c'est quand même le premier employeur de la ville et la cuisine de l'hôpital l'a mettre entre les mains d'un privé avec tous les politiques locaux sur le dos enfin c'est pas prêt c'est pas mur ça et pourtant il y a des économies à réaliser parce que c'est souvent plus des établissements où on est en fin de vie batimentaire process et finalement les GHT je pense qu'elles arrivent à point nommé dans l'affaire c'est que c'est eux qui maintiennent et qui vont peut-être contribuer à faire en sorte que

X : Que ça évolue.

I : Oui mais dans quel sens il faut que ça évolue au niveau de la construction peut être d'une cuisine centralisée qui rayonne sur le GHT c'est un peu ça l'idée.

X : Oui après la centralisation peut être aussi une solution aussi pour maintenir cette autogestion.

I : Oui c'est ça.

X : La tendance au niveau des budgets des dotations de l'état est plutôt en faveur de la décroissance ?

I : Bon déjà il n'y a plus de dotation parce que les établissements fonctionnent avec la tarification à l'activité donc l'état ne donne plus rien.

X : Justement ce changement réglementaire est ce que ça a joué crée des portes.

I : Alors ça a obligé les établissements à se réinterroger sur leurs pratiques et offres de soins et leur parcours patient ça c'est indéniable.

X : Et ça a impacté quand même donc la restauration.

I : Bien sûr en fait ça n'a impacté pas que la restauration ça a impacté tous les services support par ce que là effectivement on ne vit que de nos recettes si on peut parler un peu trivialement on ne vit que de nos recettes donc

X : Ça vous a peut-être poussé au niveau du process et de la logistique

I : Et au niveau des coûts aussi et c'est pour ça que les contrôleurs de gestion sont des postes très en vogue dans les établissements de santé parce que effectivement il faut arriver à trouver les économies possibles ou les recettes parce que on parle toujours de dépenses dans les secteurs logistiques et de la restauration mais il y a aussi des recettes on fait nous par exemple on livre toute la parie restauration pour le centre X qui est le centre de lutte contre le cancer qui est un ESPIC et ça c'est des recettes pour l'établissement.

X : Oui voilà c'est sur donc ça c'est intéressant parce que enfaite ça me confirme que des textes réglementaires ça fait évoluer les décisions et les stratégies des organisations

I : Alors ça a donné beaucoup d'autonomie aux établissements ça c'est plutôt positif mais c'est surtout que ça les a interrogé sur effectivement leur stratégie à 10/15 - 20 ans quoi c'est-à-dire que nous aujourd'hui on travaille sur des filières AVC prise en charge de l'AVC à l'époque quand on recevait nos X euros de budgets personne nous demandait et même mieux parfois quand on était au mois de novembre on avait pas bouclé l'année et on avait encore X euros qui descendait de là-haut c'était confort enfin je sais pas c'était confort.

X : Et est-ce que vous ne pensez pas que justement ce changement de vision justement même de la vision de la gestion d'un établissement de santé public est ce que ces réglementations ne pourraient pas aussi peut être poussé à contre sens vers de l'externalisation à ce dire bah voilà on, ne sera pas capable de minimiser nos couts et tout on n'a pas les capacités pour donc on externalise et au moins on s'assure d'un minimum de garantit

I : Alors un gestionnaire d'établissement il ne sera pas binaire il ne dira pas j'externalise tout ou j'internalise tout il aura une logique d'efficience encore une fois j'aime bien ce terme là mais il aura une logique d'efficience il vous demandera de pousser les scénarios il y a quelques fois en 2017 un scénario qui va être plutôt favorable à l'internalisation et puis on se revoit en 2021 les choses vont avoir changés vont avoir bougé peut-être même avant parce que dans le secteur de la santé c'est l'un des secteurs actuellement qui bouge le plus et que peut être la vérité de 2017 n'est plus celle de 2019 et donc ça nous contraint nous oblige mais c'est notre métier à devoir en permanence à nous interroger sur notre métier sur la bonne méthode et ne jamais finalement penser que la décision du moment elle est gravé dans le marbre comme c'était le cas avant pour 10 ans jamais celui qui fait ça il est cuit, Il faut toujours être en veille et en recherche d'efficience et je vois la question se pose aujourd'hui pour un autre secteur où là je suis entrain concrètement de faire l'étude internalisation externalisation toujours mais c'est normale.

X : Pour voir si ça évolue si ça devient plus intéressant un mode de gestion plutôt qu'un autre.

I : exactement donc ça je crois qu'on ne peut pas s'en affranchir en plus ça nous permet de progresser.

X : Donc le poids enfaite de l'environnement économique en tant que telle et la réglementation qui évolue ça joue quand même sur

I : Sur ces aspects décisionnels oui.

X : D'accord, je vous remercie.

Annexe I : Entretien numéro 5

Interview du responsable de la restauration d'un centre hospitalier en autogestion.
(Secteur santé C.H)

Le Mercredi 15 Février 2017.

I : Le responsable de la restauration.

X : Tristan Dieutegard.

X : C'est parti pour le moment je vais vous de vous présenter

I : Alors je suis I je suis ingénieur en restauration au centre hospitalier de ... j'ai 54 ans j'ai passé un BTS à Thonon-les-Bains en 83 quelques années en arrière et j'ai démarré par dans ma vie professionnelle par de la gestion de la gestion et la restauration commerciale ensuite je me suis dirigé plus vers la restauration collective pour des raisons simples quand on a des enfants la qualité de vie est bien autre que la restauration commerciale j'ai travaillé pour un centre administratif à Nice c'est là que j'ai démarré ma carrière en collectivité ensuite je suis parti sur Grenoble au centre CEA l'énergie atomique commissariat de l'énergie atomique est après je suis arrivé donc dans la santé où je suis depuis suis là depuis 2008 donc c'est mon premier post en santé après huit ans on va dire de recul c'est un métiers extrêmement variés extrêmement avec beaucoup de spécificités et passionnant et vraiment différent de l'entreprise bon il y a des similitudes mais on a bien plus de contraintes en hospitaliers des textures y'a plein de choses en entreprise on fait un menu et puis voilà nous on en fait derrière le menu de base si tout va bien on n'en a que huit ou neuf derrière sans parler textures après c'est un peu plus compliqué sinon ben voilà la présentation.

X : Alors maintenant je vais vous demander de présenter l'établissement dans lequel vous travaillez soit par des chiffres-clés contexte ce qui m'intéresse c'est de savoir son organisation comment il fonctionne avec qui, où se situe t'il...

I : Donc l'hôpital est situé à ... c'est un établissement qui a ouvert en 2012 qui regroupent, il y a eu un regroupement de l'hôpital de ... et de l'hôpital voisine c'est un hôpital qui a 420 lits et qui a sous sa responsabilité également une école d'infirmières et trois maisons de retraite trois EPHAD de 85 lits situé une à ... une sur ... et une sur ... donc elles se rapproche bien sûre avec un rayon de 20 km on a les trois maisons de retraites en chiffres clés on est un peu près tout juste en-dessous des 1700 agents qui travaillent sur le site c'est pas un énorme hôpital mais ça commence à faire c'est un hôpital qui aujourd'hui à une activité soutenue qu'en sachant qu'il y a beaucoup d'hôpitaux qui ont des activités qui se décroissent parce que bah on est dans un bâtiment neuf a eu des accords avec la RS clair et c'est l'agence régionale de santé pour ouvrir des SPD des spécialisations et puis au moins il y a le confort d'un nouvel hôpital aujourd'hui nous ici on a 85 à 90 des chambres qui sont individuels et les gens aujourd'hui même s'ils doivent payer un petit peu ils préfèrent ce qui se comprend au niveau de la restauration donc on est une équipe de 36 personnes avec un coté une équipe de cinq diététiciennes mais elles ne sont pas tout à temps

complet je crois que ça doit faire trois quelques temps plein on fait 580 000 repas par an tous confondus on a un agrément sanitaire puisqu'on exporte la marchandise dans les maisons de retraite donc en liaison froide on est à J+5 pour tous les plats cuisinés et J+3 pour tout ce qui est préparation froide. Donc pour la production c'est dans son intégralité en liaison froide donc pour la production c'est 100 % liaison froide saufs quelques exceptions pour le self du personnel qui est au deuxième étage aujourd'hui par exemple il y a pizza, tout ce qui est grillade tout ce qui est un peu poisson frais quand on fait du poisson frais quelque chose comme ça c'est en direct toute la partie hospitalière et maison de retraite c'est que la liaison froide.

X : Maintenant au niveau du statut vous êtes donc public en gestion autogérée vous m'avez dit qu'une partie de la cafétéria était ...

I : Alors c'est complètement différent c'est-à-dire que nous aujourd'hui dans le dans l'hôpital il y a une petite cafétéria un stand pour tout ce qui est visiteurs presse et compagnie ça c'est indépendant de l'hôpital c'est une société qui s'appellent entre parenthèses qui gère cette petite boutique

X : C'est un regroupement d'établissements hospitaliers et au niveau des communes ça appartient à quelle commune alors cet établissement

I : Alors cette établissement là c'est comme je vous l'ai dit il est sur X et ce n'est pas un regroupement de commune un hôpital c'est déjà un hôpital on ne l'ouvre pas n'importe comment, c'est l'agence régionale de santé qui détermine le l'endroit les spécificités qui devait avoir les activités qui doivent avoir et le nombre de lit c'est-à-dire que l'on n'ouvre pas une clinique ou une EPHAD ou une maison de retraite aussi facilement que l'on pourrai le penser quand on est vers l'extérieur c'est vraiment très structuré très cloisonner et ça ça regroupe (interruption téléphonique)

X : Ouais on en était sur le faite qui est le décideur

I : Donc le le grand décideur on va dire de l'implantation d'un hôpital c'est l'agence régionale de santé et au-dessus de l'agence régionale de santé il y a la haute agence régionale de santé et au-dessus le ministère

X : Et donc vous au niveau du choix du mode de gestion pour la restauration c'est, ça appartient à qui ce choix

I : Donc que c'est c'est la direction générale de l'hôpital en sachant que dans la santé d'accord il y a extrêmement peu on va dire d'hôpitaux public qui sont sous-traités saufs en assistance technique. Parce que c'est quand même extrêmement spécifique c'est un métier c'est un métier entre les régimes les allergènes les textures modifiées les personnes âgées, je pense qu'une société de restauration si elle n'a vraiment pas on va dire une une branche spécifique pour ça elle n'y arrive pas

X : Elles le font que ce soit Compass, Elior commence à le faire

I : Elles commencent à le faire mais attention ça dépend de par exemple qui le font dans des cliniques d'accord sur des sites où il y a le ils sont peut-être moins embêté au niveau diététique et textures dans les cliniques ils ne sont pas obligés de prendre tout le monde d'accord au niveau du public des hospitaliers on est obligé de prendre toute la population qui arrive chez nous c'est-à-dire que ça soit une personne âgée, en gériatrie et ainsi de suite donc à la la de de de un jour jusqu'au décès la personne âgée donc on a vraiment toutes les catégories possibles et imaginables de malades alors que peut-être dans les cliniques c'est pas le cas

X : D'accord alors maintenant qu'on a précisé le contexte je pars sur 4 hypothèses au niveau du choix. Ma première est que ce sont des enjeux économiques avant tout qui font qu'on autogère ou externalise la restauration donc ma question c'est de savoir ce que vous pouvez me dire sur les charges exploitations entre l'autogestion et l'externalisation il y a-t-il des différences un écart est-ce que ça joue dans la décision

I : Alors je vais peut-être être un petit peu brut de béton moi qui est connu donc les deux l'autogestion et puis la société de restauration en autogestion on a un budget qu'on respecte d'accord on doit respecter, par exemple ici j'ai un peu moins de deux euros par jour pour faire manger quelqu'un je sais, euh deux euros par repas en incluant le petit déjeuner et la collation de l'après-midi après la société de restauration c'est un peu pour imaginer le chat et la souris c'est-à-dire que si les sociétés de restauration ils ne sont pas philanthropes ils sont là pour gagner de l'argent et que si ils peuvent on va dire gagner un petit peu plus et ben pourquoi pas au détriment soit du poids soit de la qualité du produit et ainsi de suite c'est la dessus qu'ils vont dégagé de l'argent donc si vous avez une société de de restauration dans un établissement je l'ai vécu au commissariat l'énergie atomique c'est une grosse structure puisqu'avec quatre restaurants dans ce centre 1500 couverts chacun donc ça fait quand même du bruit il y avait des gens qui étaient exclusivement payés d'accord pour surveiller la restauration et les sociétés de restauration qui était dans cet établissement il ne faisait que ça toute la journée il venait contrôler le poids contrôler les prix proposés contrôlaient le nombre de personnes qu'on avait parce que le contrat était blindé si on respectait pas le nombre de personnes si on ne respectait pas le poids des carottes râpées on était pénalisée avec les pénalités qui étaient prévues au contrat donc c'est pour ça que c'est un peu le jeu du chat et de la souris et de temps en temps le chat il tape sur la souris pour voir si elle est morte mais bon c'est il y a aussi s'il y a bien le coût après il y a une autre il y a bien un autre volet qui fait choisir une société de restauration c'est que on n'a plus la charge du personnel et surtout on est plus responsables pénalement en cas d'intoxication.

X : Si l'on devait synthétiser sur l'aspect économique vous pensez pas forcément que ça influe plus que ça dans le choix

I : Je pense que je pense que le côté économique enfin je pense que l'autogérer coûte moins cher que la SRC le côté économique et pas forcément un choix à mon avis ça n'influence pas beaucoup parce que y'a pas un écart fantastique

X : D'accord on va passer à la seconde hypothèse qui est sur des enjeux d'ordre moral c'est à dire par exemple le fait d'externaliser ou autogérer est un choix avant tout d'enjeux social sur une valeur que le décideur peut avoir ou une croyance, d'une vision, une perception que la prestation sera de meilleure qualité si c'est en autogestion

I : Je pense que cela ça peut jouer avec quelqu'un qui est quelqu'un qui a eu qui a une expérience alors c'est pareil tout dépend des moyens qu'on met mais vu nos moyens aujourd'hui que ce soit dans le scolaire dans le dans l'entreprise dans la santé le prix moyens investis dans la restauration après faut pas demander des miracles

X : J'ai vu récemment une enquête comme quoi le budget alloué à la restauration était de moins de 1% en hospitalier

I : Oui ce n'est pas forcément une histoire de coût je pense que les gens qui choisissent d'externaliser c'est pas obligatoirement le coût c'est plus vers la responsabilité pénale vers le personnel

X : Il y a dans les enjeux d'ordre moral vous pensez pas que c'est plus pour les établissements publics un enjeu, un devoir même de devoir faire travailler, favoriser l'emploi au fonctionnaire plutôt que valoriser des sociétés privées qui vont peut-être abaisser les besoins en personnel

I : D'en le public ça peut avoir une importance par exemple dans la grosse structure que j'avais sur Nice c'était ça dépendait que d'administration d'État et c'est vrai qu'ils avaient fait le choix de monter une association en autogestion pour justement créer l'emploi

X : En soit dans le public l'état c'est une de ces missions un des rôles de l'état c'est de créer de l'emploi pour les personnes qui ne peuvent parfois ne pas se faire embaucher dans d'autre secteur il y a aussi cet aspect là

I : Oui tout à fait on a dans mon équipe 2 personnes qui sont reconnues handicapés et c'est vrai que ça aide aussi

X : D'accord et au niveau aussi de la vision qu'ils ont ces décideurs vous pensez pas aussi que le fait d'externaliser ça peut simplifier la gestion avec maintenant on le voit quand Sodexo qui propose des contrats du nettoyage des blocs opératoires ça devient des sociétés de multiservices qui sont plus forcément spécialisé dans la restauration ça peut être aussi un choix peut-être du décideur à diminuer son nombre d'interlocuteur avec une société qui est capable de gérer plusieurs choses de l'établissement

I : Oui mais attention le décideur là quand il fait ça il met tous ces œufs dans le même panier donc si en effet il y a y'a un couac avec soit la personne qui est sur le site et représente la société soit un défaut de la société parce qu'on parle de grosse société comme Elior ou Sodexo y'a pas que ça il y a de petites sociétés qui font un peu la même chose et il peut se retrouver du jour au lendemain dans une situation extrêmement difficile par exemple quand on parle de nettoyage des salles d'opération si l'entretien d'une salle d'opération est pas faite y'a pas d'opération possible il y a pas l'argent qui rentre y'a pas d'actes qui

sont faits il y a un mécontentement de la population et ainsi de suite donc il faut faire attention à ne pas mettre tous les œufs dans le même panier

X : Et après on peut se dire que choisir l'autogestion ça rassure dans le contrôle dans le contrôle de toutes les fonctions des fonctions supports des hôpitaux se dire voilà moi je suis décideur je vais pas prendre le risque de laisser ça à un prestataire pour finir le jour si un jour ça fonctionne pas ça a un impact sur le fonctionnement de l'établissement surtout dans l'hospitalier vous avez pas le droit à l'erreur c'est 365 jours dans l'année donc que avec des fluctuations de la fréquentation on ne sait jamais si un accident un car ou autre il peut y avoir 40 personnes qui arrive donc c'est de se dire est-ce que déléguer en fait cette fonction à un prestataire privé

I : Après c'est comme tout il faut étudier le bénéfice et le risque mais bon dans la santé c'est un petit peu tendu quand même comme on dit on n'a pas trop le choix du risque

X : Maintenant on va passer à un troisième point de vue qui est plus sur les enjeux d'ordre réglementaire c'est-à-dire le dirigeant va faire le choix de se centrer sur un des deux modes de gestion par rapport à une réglementation par rapport peut-être aussi à un poids que cette réglementation peut avoir sur lui

I : C'est ce que je vous disais à mon avis c'est la raison la raison primordiale qui fait qu'on choisit ou choisit pas une société de restauration c'est il y a la complexité du métier ça c'est la santé mais se décharger de la responsabilité du personnel et de tout ce qu'on peut avoir et se décharger de la de la responsabilité pénale en tant que responsable de la restauration du personnel et les malades je vous rappelle qu'en cas d'intoxication alimentaire moi mon directeur général c'est lui qui y va et je suivrai mais le premier qui y va c'est lui si vraiment il y a une grosse intoxication alimentaire d'une maison de retraite avec des personnes qui sont hypersensibles c'est 20 morts sur 80 donc je pense que mon DG il sera un peu au fond là et donc là c'est vrai que les gens qui font le choix ok je me déchargeais de cette responsabilité et qui font le choix donc d'aller vers une société de restauration qui engrange la responsabilité

X : Oui car pour terminer s'il y a une intoxication alimentaire ce sera mal vu pour le dirigeant car c'est lui qui a fait le choix de faire appel à une SRC mais ce n'est pas sa responsabilité.

I : Après il y a l'image de l'établissement qui en prend un coup ça c'est claire mais la société restauration est pleinement responsable

X : Et ça vous pensez que ça peut affecter fortement le choix ?

I : Je pense que ça peut aujourd'hui on est on est rentré dans une dans une société procédurière, quel que soit le défaut on est peut-être embêté avec les procédures en sachant bon dans l'hospitaliers ont la chance d'avoir un service qualité extrêmement pointu et les services d'hygiène extrêmement pointu. Ils sont même en avance par rapport à la restauration on a un suivi et ils utilisent ces ces deux services pour nous donner la main et nous aider sur certains dossiers mais c'est vrai que la veille réglementaire aujourd'hui elle est infernale

X : Vous avez parlé de l'aspect avec l'hygiène et maintenant sur le personnel ceci est surtout peut-être dans public je sais pas si ça a un impact ou pas que ce soit public ou privé mais vous vous retrouvez avec la gestion du personnel du public donc fonctionnaire qui est moins malléable que du privé j'entends malléables dans le sens où au niveau de la gestion dans le privé certes c'est compliqué avec les CDI mais ils peuvent faire plus facilement appel à de l'intérim pour gérer au plus proche leur masse salariale dans le public pour finir on est sur un effectif auquel il faut gérer

I : Alors attention ça c'est en train de changer aujourd'hui par le passé on avait ce qu'on appelle un effectif requis par service et avec que cet effectif requis on devait englober les vacances et les absences possibles donc ça veut dire que d'un certain moment quand il y avait pas trop de vacances on était en sureffectif aujourd'hui avec on va dire les contraintes budgétaires du public c'est en train de revenir en arrière on est en flux tendu, aujourd'hui on est plus souvent mode dégradé que avec du monde tout autour du ventre et au niveau du personnel je voyais tout ça aussi niveau procédurier, la personne qui fait le choix d'avoir une société de restauration il se pose pas la question de savoir si il y a 15 malades, 5 ou pas, son restaurant son activité restauration elle tournera quoi qu'il arrive parce que la société de restauration elle si elle a 15 malades elle doit assurer donc elle va faire mettre en branle l'intérim des remplacements inter-établissement, après ça a un coût ça mais c'est avoir une tranquillité d'esprit là après

X : On va maintenant passer à ma quatrième hypothèse qui est plus penchée sur un contexte le choix va se faire en fonction de l'environnement par exemple avec la nature du statut juridique c'est-à-dire que l'on soit dans le public ou le privé il y a des études qui ont été faites qui montrent en quoi le public reste encore fortement attaché à l'autogestion contrairement au privé on peut donc se poser la question de savoir si ça influe vraiment

I : Oui ça influe vraiment pourquoi parce que quand on en revient toujours à la même chose la santé c'est un métier dans le public il y a la défense, la défense vous rentrez pas dans la défense comme vous voulez, pour le pour le même site le commissariat de l'énergie atomique il faut montrer plus que patte blanche pour travailler avec eux il y a des contraintes on va dire de sécurité de défenses qui font que il y a tout un banc public où les sociétés de restauration auront du mal à rentrer et puis le public aujourd'hui ils ont des gens par exemple le X si I demain dit ok on met une société de restauration qu'est-ce qu'on fait des gens ils vont pas faire la démarche avec je crois l'article 2 des contrats de sociétés de restauration qui imposeront qu'on reprennent le personnel situé ici la démarche du fonctionnaire vers les le privé

X : Et même la requalification professionnelle sur un effectif de plus de 30 personnes ils vont en requalifier peut-être deux ou trois et qu'est-ce qu'on fait du reste vous pensez que quand on est en autogestion dans public en fait le passage à l'externalisation

I : Il est très compliqué il y a qu'une seule faille où ils peuvent rentrer c'est la partie technique les achats il y a que ça aujourd'hui pour donner un exemple sur la région Rhône-Alpes Auvergne on a un groupement d'achat qui s'appelle le ... régional d'achat alimentaire si on n'avait pas ce groupement d'achat peut-être que les sociétés de restauration se seraient engouffrées pour nous donner de l'aide technique à la

commande avoir un groupement d'achat enfin bénéficier de leur groupement d'achat après toute la partie on va dire personnel gestion journalière et production ça me paraît difficile

X : Est-ce que la taille des établissements a un impact pour choisir l'autogestion ou l'externalisation le fait que vous soyez un établissement avec un regroupement de plusieurs entités, des ressources humaines et intellectuelles avec plusieurs services ça ça facilite aussi d'être en autogestion vous auriez un établissement plus petit avec par forcément toutes les compétences comme les achats public qui sont assez complexe le choix se serait peut-être porté sur une externalisation. On va terminer sur le cas du I vous êtes arrivé dès l'ouverture,

I : Oui

X : Est-ce que dans le choix donc d'autogérer ou d'externaliser est ce que le choix s'est posé

I : Alors sur le I elle ne s'est pas posé on s'est dit ok on va on va conserver ce qu'on a sur on avait deux établissements ... et ... mais on avait déjà une seule cuisine centrale qui était basé sur ... qui donnait satisfaction et quand on a fait le choix de devenir donc de développer un établissement central la question s'est pas posée de dire est-ce qu'on va externaliser par contre dans certains établissements qui sont proches ici c'est au moment de la reconstruction du nouvel hôpital la question s'est posée et apparemment ils ont lancé un appel d'offre qui a été pas mis en place mais le responsable de la cuisine centrale de l'ancien ... a du faire ses preuves aussi bien au niveau qualitatif quantitatif et budgétaire voilà-moi vous proposez vous faites un fait un appel d'offres aujourd'hui j'ai cette capacité là à ce coup-là avec cette équipe et ils ont un peu comparés les deux et s'est avéré qu'il a remporté le fait de conserver cette restauration autogérée

X : Ils ont mis en concurrence le système actuel avec les propositions des SRC pour savoir qui était le mieux disant

I : Tout à fait

X : D'accord

I : En sachant que ce n'est pas forcément le mieux-disant attention

X : Par rapport à leurs attentes

Aparté

I : On est locataire des murs on a investi zéro c'est ...c'est une société comme Vinci qui nous a construit hôpital en échange de la construction de l'hôpital et de la mise à disposition du matériel on paye un loyer et au bout de X années ses 32 ans on sera propriétaire des murs et du matériel donc il y a plein de charges que moi c'est transparent pour moi ce que je peux vous dire c'est qu'aujourd'hui et j'ai un budget de 1 200 000 € en matière et un budget grosso modo 1 400 000 € pour le personnel mais par

comparaison tout ce qui est fluide tout ce qui est maintenance matériel tout ce qui est il y a plein de chose qui font que pour nous c'est blanc et comment répartir autrement que arbitrairement le loyer qu'on leur donne bon ok la cuisine représente ... c'est la surface ? On fait une cote mal taillée c'est X centimes par repas est-ce que voila

X : C'est compliqué même au niveau du coût matière par repas

I : Le coût matière c'est simple c'est 1200000€ et on divise par 572000 repas et tu es a 2.09€ et un peu plus en personnel puisqu'il y a 100 000 € de plus mais ça tu peux trouver des choses intéressantes ça s'appelle la base d'Angers c'est pas tout à fait je crois que les derniers chiffres c'est 2014 2015 tu vas sur le site du CHU d'Angers et tu tapes base d'Angers et c'est une compilation de tous les coûts d'unités d'œuvre par rapport à la taille de l'établissement.

Annexe J : Entretien numéro 6

Interview de la direction et d'un ingénieur des opérations d'un regroupement d'établissements de santé et médico-sociaux public en autogestion et externalisation. (Secteur santé C.H.U et EPHAD)

Le Vendredi 16 Juin 2017.

I : La direction et l'ingénieur des opérations.

X : Tristan Dieutegard.

X : Pour commencer je vais vous demander de vous présenter vous votre parcours avec votre niveau d'étude, vos diplômes parcours professionnel.

I : Ma formation de base est une formation hôtelière j'ai fait l'école hôtelière de Paris 1977 pour un BTH j'ai ensuite suivis avec un BTS toujours dans la même école de Paris et puis je me suis orienté très rapidement parce que ce qui m'a rapidement intéressé le plus dans les métiers de la restauration et de l'hôtellerie c'était l'organisation donc je me suis orienté sur la restauration collective qui était dynamique et intéressante et beaucoup d'organisation à la clés donc j'ai travaillé dans ce secteur-là très rapidement d'abord dans le secteur hospitalier ensuite j'ai eu l'opportunité de suivre une formation de plus de 6 mois de formation d'accompagnement par un coach en organisation de faire de l'organisation scientifique du travail je travaillais à l'époque pour une société qui s'appelait X l'idée de développer par son dirigeant qui était X était de faire en sorte c'était les démarches à l'époque de cercle de qualité démarches participatives et l'idée c'était de dire essayons de trouver de la productivité au sein de nos organisations en réorganisant nos restaurants notre mode de production industrialisons ce mode de production autant faire ce peu en moyennant des séries qui existaient encore à l'époque de manière assez large le secteur de la restauration collective était encore considéré comme producteur de grande série quand on avait de la carotte râpée en entrée on faisait des centaines de carottes râpées en entrée.

X : Et ça sur tous les secteurs de la restauration ?

I : Alors lui il visait surtout le secteur enfin tous les secteurs au départ c'était tous les secteurs qui étaient touchés au départ c'était l'entreprise mais très rapidement ça a été la restauration scolaire, la restauration hospitalière, toute ces séries. Donc j'ai fait de l'organisation scientifique du travail ça consistait à faire du chronométrage de s'intéresser assez étroitement aux dimensions de poste de travail à réorganiser les postes en fonction des temps et à trouver de la productivité à travers cette démarche pour dégager cette productivité pour en mettre une partie au service de l'entreprise par économie et une partie au service du client en apportant des services supplémentaires à l'époque l'idée c'était de dire le self classique c'était un self linéaire personne ne passait en salle pendant le service donc l'idée c'était de se dire on constate que pendant le service on a des carafes sales qui traînent sur les tables des miettes des tables qui ne sont pas nettoyées donc comment faire en sorte de dégager le temps nécessaire pour apporter un service en plus cette touche supplémentaire de service et de ne pas considérer le restaurant comme une cantine mais

d'apporter un petit plus restauration au service offert donc voilà ça c'était l'idée donc beaucoup de mes collègues à cette époque-là on était une poignée à être formé par ce coach une demie douzaine de personnes de cadres de l'entreprise moi j'étais le plus jeune et donc l'idée ça a été de dire bon où vous voulez bosser après certain voulaient bosser dans l'entreprise ou revenaient dans leur métier d'origine et puis moi j'ai eu l'opportunité de rentrer dans une boîte de conseil externe qui était créée à ce moment-là qui était une société qui s'appelait X conseil en restauration et l'idée c'était de s'appuyer sur le réseau de X pour toucher les entreprises autogérées et faire en sorte d'apporter du conseil et à travers ce conseil ça devait être un premier pied posé dans l'entreprise pour ensuite si il y avait possibilité de sous-traitances que l'on soit un peu mieux placé que les autres pour prendre le marché donc j'ai travaillé pour cette société et qui était adossée à une autre société qui existe encore d'ailleurs qui s'appelle X qui à l'époque était une illumination de X qui l'avait créé pour faire du CAP de cuisine et de restauration collective parce qu'il avait besoin de personne pour faire tourner ces restaurants et il manquait de moyens donc il avait créé cette organisme X qui existe encore repris par X aujourd'hui mais qui fait toujours de la formation restauration qui est un concurrent plus ou moins de il y a eu des partenariats je crois avec X il y a eu un partenariat il fut un temps donc voilà je travaillais pour cette entité là et je faisais moi surtout du conseil et puis petit à petit j'ai fait de la formation de management parce que c'était organisation d'abord puis après management et voilà donc je suis resté plusieurs années dans ce secteur-là voilà c'était toute une première partie puis après au bout d'un moment j'ai voulu évoluer on m'a proposé de revenir dans la maison mère donc sous X je suis revenu à X je travaillais pour le secteur de la santé pour X mon travail à l'époque c'était toujours du conseil simplement c'était du conseil en interne je préparais les dossiers avec les commerciaux et j'étais chargé de vendre du savoir-faire et de justement exploiter de répondre à des appels d'offres notamment et répondre aux appels d'offres publics de X entre autres ça faisait partie des missions et d'étudier l'organisation nécessaire à mettre en place pour faire tourner au mieux et être le plus performant économiquement donc l'aboutissement de tout ça ça a été en 98 on avait signé tous les hôpitaux tout le marché de X il y avait pratiquement tout sauf une exception ou deux X était resté autonome mais on avait essayé de rafler tout le marché on avait remporté un très beau marché.

X : Quels types de contrats ?

I : Contrat de sous traitances marché public classique à l'époque alors il y avait un peu de tout il y avait des repas livrés des repas sur place beaucoup de production sur place mais aussi un peu de repas livrés on avait signé tout ce qui existait il y avait X tous les hôpitaux qui étaient sous traités.

X : Vous avez été vraiment au cœur de cette problématique d'étudier le comportement de ces clients.

I : Oui exactement et toujours avec X parce qu'on avait prospecté ce marché-là qui n'est vraiment pas un marché facile.

X : Oui et les chiffres le confirme.

I : Oui voilà ça a guère évolué depuis ce temps-là d'après ce que je sais et ça avait guère évolué avant c'est-à-dire que nous on a tiré les marchés à nous des marchés qui étaient déjà sous traités mais par exemple X n'a pas l'attention n'a pas pour projet ou du moins de sous-traiter sa restauration voilà, pour des raisons qu'on va aborder après mais voilà donc ça ça a été tout ce parcours avec X très riche et puis au bout d'un moment voilà les choses ça faisait un moment que je travaillais pour les commerciaux et que je travaillais toujours en soutien on m'a proposé de rentrer comme opérationnel donc changer complètement d'option et d'être opérationnel dans le secteur de la santé c'est ce que j'ai fait il avait beaucoup de mouvement pour cette période-là de gens qui entraient qui sortaient.

X : C'était la professionnalisation de ce métier aussi.

I : Oui oui la professionnalisation beaucoup de mouvement enfin on a pas été voilà d'un point de vue personnel j'ai eu toute une période de grande stabilité parce qu'il y avait pour X un LMBO ce qu'on appelle un rachat de l'entreprise par ces cadres et j'ai eu la chance de beaucoup de cadres ont été associés à X contrairement à X qui avait travaillé différemment avec le top management X avait élargie le LMB à l'ensemble des cadres et moi j'avais bénéficié de ça ce qui avait stabilisé pour presque une dizaines d'années les cadres qui si on voulait toucher du pognons fallait poursuivre le projet d'entreprise voilà donc c'était grande source de stabilité après il y a eu une à la création de X les choses sont devenues un peu différentes remuées je suis resté une année dans le secteur de la santé et puis après je suis parti pour 5 ans dans le secteur de l'entreprise voilà où j'avais pleins de contrats intéressés. J'ai travaillé pour de très grands groupes j'avais X X.

X : Vous étiez à quel type de poste ?

I : Responsable de secteur sur Paris j'étais sur Paris centre beaucoup de siège d'entreprise j'avais pleins de contrats, une vraiment très jolie vitrine et puis donc ça a duré 5 ans beaucoup de pression et puis un jour nous nous sommes convenus mon employeur et moi-même de ne plus s'entendre donc nous nous sommes séparés pas forcément dans la joie et la bonne humeur mais voilà on s'est séparé avec un partage que j'en avait ras le bol de faire ce que je faisais et j'ai fait un master spécialisé au X pendant 1 an sur de l'organisation et avec un objectif bien précis je voulais toujours continuer à travailler dans l'organisation plus en organisation de restauration mais en organisation hospitalière parce que c'est un milieu que je connaissais et voilà je voulais m'occuper d'autres choses que de la restauration d'où mon poste et j'ai fait ça mon master spécialisé à la fin de ce parcours là c'était en 2007 il y a 10 ans et ça a duré un an enfin un an et demi à peu près le temps de faire la thèse pro de donner tous les livrables c'était assez long et je suis rentré à l'hôpital en 2009 de manière définitive entre temps j'ai fait pas mal de conseil.

X : Ce diplôme il vaut comme un concours pour rentrer dans la fonction publique ?

I : C'est quelque chose de reconnu, c'est un master spécialisé ça m'a permis de faire cette passerelle et moi ça m'a permis d'entrer comme ingénieur en restauration au sein de X c'est ce que je voulais ça a pas été automatique d'abord j'ai fait un stage entreprise et j'ai choisi X et ensuite j'ai suivi mon parcours

hospitalier ça n'a plus rien à voir j'ai mis en place un centre d'appel, l'externalisation d'un centre d'appel à X pour la prise de rendez-vous mais c'était des choses qui n'ont plus rien à voir et je suis rentré à X je me suis occupé des blocs enfin des choses complètement différentes puis après X mais ça n'avait plus rien avoir avec la restauration et particularité c'est que l'on va rencontrer X qui est la directrice qui s'occupe de ce secteur là et son responsable de restauration et moi j'ai jamais travaillé avec X sur des problématiques de restauration je m'en suis jamais mêlé j'ai jamais mis mon nez dedans alors pour faire ensuite un schéma de ce qui existe au sein de la restauration dans le CH sur le groupe hospitalier il y a 4 hôpitaux +1 par ordres d'importances ou du moins symbolique il y a l'hôpital X qui est un X ce qui est la maison mère du GH il y a l'hôpital X alors ces deux hôpitaux ont une particularité c'est qu'ils ont un peu près le même poids c'est un peu près le même nombre de lit ils ont pas les mêmes spécialités voilà mais par exemple l'orthopédie est uniquement sur X donc ces deux hôpitaux il y a X qui est le troisième hôpital pédiatrique de X.

X : On est à combien en moyenne de lits ?

I : Je dirais 600 lits sur chacun 600 - 700 lits c'est un peu prêt ça peut être un peu moins sur X 500 lits à vérifier et donc X c'est l'hôpital pédiatrique et maternité le quatrième hôpital c'est l'hôpital X.

X : D'accord et il est situé toujours dans

I : Tout ça c'est dans un périmètre assez court là on est dans le X il y a trois hôpitaux qui sont dans le X alors c'est des hôpitaux qui on évolués X maintenant c'est du soin de suite et réadaptation et du long séjour ça se veut être les soins de suite des deux autres hôpitaux et il y a un cinquième établissement qui est l'hôpital de X qui est un tout petit hôpital d'une centaine de lits et qui lui fait uniquement de la neurologie pédiatrique lourde donc c'est des enfants très sévèrement atteints qui sont dans une unité avec une très forte prise en charge et c'est rattaché à X, c'est des problèmes qui ne sont pas curables c'est juste de la prise en charge.

X : Donc là vous m'avez présenté le secteur X et alors après dans l'organisation de X donc c'est par secteur.

I : Je vais chercher dans mon ordinateur j'ai un schéma qui l'explique ; donc il y a un grand patron c'est X c'est le directeur général et puis derrière il y a un siège avec pleins de monde qui jouent un peu le rôle de ce que pourrait être une ARS, l'ARS est pratiquement inexistant chez nous, elle existe mais c'est une ARS fantôme. Le vrai pouvoir de décision il se situe au siège de X.

X : Les ARS prennent de plus en plus de place dans les régions.

I : Oui voilà elles tendent à prendre beaucoup de place mais là le poids de X est tel qu'ils n'ont pas de pouvoir face à X.

X : Vous pensez que les ARS dans les autres régions elles ont un impact justement dans ces choix ?

I : Avant il y avait un directeur par hôpital, je dis avant c'est il y a peu de temps il y a 6-7 ans avant que l'on crée les GH c'était un directeur par hôpital maintenant c'est un directeur par GH il peut y avoir des directions de site mais ça n'a évidemment pas le même poids à X j'ai une directrice qui est mon interlocuteur au quotidien mais elle n'a pas le poids de ce qu'était un directeur d'hôpital avant, on va voir X qui est directrice d'hôpital simplement ils ont des fonctions différentes donc des fonctions assez classiques il y a un directeur général un directeur général adjoint qui est en autre mon patron je dépends directement du directeur générale adjoint et puis ensuite je dirais par ordre de poids d'importance dans un hôpital il y a la DRH très importante il y a la direction des finances, la direction des affaires médicales c'est des directions majeurs des hôpitaux et puis après il y a la direction logistique, des achats enfin on regroupe tous les principaux qu'on retrouve dans une entreprise on les retrouve dans le GH voilà donc là les 4 hôpitaux.

X : Ma question c'est que chaque GH est indépendant ou pas ?

I : Pas vraiment c'est un peu comme si on disait dans un territoire est ce que les hôpitaux de ce territoire et les cliniques de ce territoire sont indépendant de l'ARS.

X : C'est l'ARS qui émet la politique.

I : Il y a un lien d'indépendance donc on a ce même lien entre le siège et les hôpitaux enfin les groupes hospitaliers donc leur indépendance est relative par contre s'il était démontré que si on avait un intérêt à basculer par exemple l'hôpital de X en sous traitance rien ne nous empêcherait je pense pas qu'il y ai de frein politique assez fort si on a démontré le contraire d'empêcher X de basculer de l'autogestion vers la sous traitance.

X : D'accord, là ce serait le directeur du GH ou du siège qui

I : Le directeur du GH en premier lieu

X : Donc c'est lui qui valide

I : C'est lui le décideur en fait l'impulsion elle viendrait de la directrice qu'on va rencontrer tout à l'heure c'est elle qui va sous l'impulsion de l'un de ces adjoints qui va dire tien il serait peut être intéressant de sous-traiter tel ou tel partie puis ensuite c'est la direction de site qui va mesurer, à titre d'exemple pour situer à un moment on a eu au sein de notre GH j'ai dit qu'il serait peut être intéressant de sous-traiter une partie ou tout le standard donc on a fait une pré étude avec une société et donc tout ça a été soumis à ma direction générale et ils ont décidé bah non parce que socialement ça va foutre le feu on le fera pas donc ils ont décidé de ne pas aller dans ce sens-là.

X : Et c'est eux qui

I : Oui c'est eux qui décident.

X : Donc vous vous êtes meneur de ce projet et après vous vous concerté avec eux, vous allez faire ce choix au sein du GH et non pas. Est-ce que à un moment ou un autre le choix remonte au siège ?

I : Sur des choix importants oui. De toute façon je ne pense pas, par exemple la sous traitance hôpital à la restauration je pense que ça sa ferai l'objet d'une décision qui remonterait au siège mais la décision elle va émaner au départ, il ne fera jamais ça sans prendre l'avis enfin notre directeur général ne fera jamais le choix sans prendre l'avis du siège.

X : D'accord donc normalement le siège n'émet pas d'opposition.

I : Non après le siège peut obliger des choses, sur l'ordre politique par exemple le siège à décider de mettre en place de la prise de rendez-vous en ligne il a décidé que ce sera X qui va être déployé dans tous les hôpitaux donc je ne demande même pas l'avis aux médecins par ce que là on attaque le corps médical je ne demande pas l'avis aux médecins ça va être ça et pas autrement donc on déploie sur l'ensemble des hôpitaux parce qu'il dit c'est quand même, il a des arguments mais c'est sa décision.

X : D'accord ce serait pareil si le siège dit sur certain site par rapport aux coûts de la restauration ou autre imaginons et ils font ce choix et ils peuvent l'imposer.

I : Oui c'est ce qu'ils ont fait quand ils ont décidé de sous-traiter ce qu'ils ont sous-traité c'est ce qu'ils ont fait il y a des années mais quand ils ont décidé. Aujourd'hui en sous traitance X X X c'est sous-traité il y a quand même de la restauration sous-traitée, il y a des cas de sous traitance dans les différents GH il y en a certain qui se transformes aussi en prestataire je crois que c'est le cas de X qui est le prestataire pour beaucoup d'autres hôpitaux.

X : Qui centralise la production.

I : Oui c'est ça qui centralise voilà ça c'est la cartographie.

X : Au niveau de la restauration il y a un directeur de restauration général ?

I : Je crois qu'il y avait une tête comme ça qui était je dirais comme ça un responsable de la logistique plutôt.

X : On va passer maintenant à l'organisation des restaurants

I : Alors les grandes lignes, moi ma perception il y a une restauration au-dessus du lot en tout cas c'est celle de X dû à la pulsion d'un ancien d'une SRC et lui a fait beaucoup de bien moi ma perception se fait qu'au travers des selfs, grosso modo c'est une prestation bas de gamme, c'est au ras des pâquerettes, ils mettent peu d'argent dans les repas, très peu de moyen. Ce n'est vraiment pas la préoccupation et bien qu'on

affiche c'est complètement paradoxale ils affichent des de la volonté de dire que l'on va prendre soin de nos patients on va leur faire choisir par exemple à partir du moment où ils vont choisir ils seront satisfaits mais au bout du compte d'un point de vue choix ils ne sont pas respecté le plus souvent ensuite ce qu'on leur sert comme prestation c'est à peine admissible. C'est la prestation de collectivité hospitalière habituelle ça n'a rien de surprennant et on peut se poser la question vu la durée des séjours pourquoi on irait s'embêter à faire ça je pense que voilà il faut bien nourrir les gens avoir leur offrir un repas qui correspond à leurs besoins si ce n'est à leurs attentes au moins à leurs besoins et puis peut-être simplifier les choses.

X : Après ils y en a qui on travaillés un peu sur le sujet, le CHU de X par exemple avec une prestation à la carte.

I : Mais pourquoi pas complètement industrialiser le truc et simplifier la tâche.

X : Maitriser un peu mieux la qualité, avoir un standard déjà, on va passer à ma problématique, donc j'étudie les enjeux qui poussent à autogérer ou externaliser la fonction restauration collective et là plus particulièrement pour le milieu hospitalier après au vue de votre parcours je pense que l'on peut le ramener à l'ensemble du marché. Ma première hypothèse de recherche elle se base sur des enjeux économiques et je me posais la question si l'enjeu économique rentre en compte dans ou est un déterminant dans la prise de décision.

I : Oui déterminant.

X : Vous le placeriez en premier dans les enjeux.

I : Ah bah oui bien sûre déterminant.

X : Vous par rapport à vos connaissances au niveau des coûts des charges d'exploitations est ce que vous pensez qu'il y a une différence entre l'autogestion et l'externalisation ?

I : ça dépend quels secteurs dans le secteur hospitalier je pense qu'il y a une différence oui mais elle est pas en faveur de l'externalisation, parce que les coûts sont tellement tenues et serrés en autogestion et l'exigence de qualité est telle que je pense qu'il n'y a pas beaucoup de place économique malheureusement pour externaliser, la première raison elle est économique et là ça a du mal à tenir à mon avis on a du mal à tenir la distance avec de l'autogestion voilà car même quand les choses sont pas très bien faites comme ici après il peut y avoir d'autres problématiques des problématiques sociales qui vont venir même si économiquement on peut imaginer trouver un équilibre qui vont être difficilement défendable pour mettre l'externalisation.

X : Vous pensez que les prix pratiqués, les coûts pratiqués en restauration collective hospitalière ils sont déjà tirés vraiment vers le bas c'est un marché assez verrouillé et les sociétés privées n'arrivent pas entrer.

I : Oui je pense.

X : D'accord et vous dans votre carrière quand vous avez travaillé sur la signature des contrats vous arriviez à vous aligner avec les prix du marché ?

I : Difficilement.

X : Et c'était tenu à ce niveau-là les engagements dans les contrats ?

I : Bah difficilement d'ailleurs ça a été très difficile sur X parce que les SRC se tirent la bourre.

X : Elles ne sont pas là pour perdre de l'argent non plus.

I : Oui mais elles ont du mal à pas en perdre alors bien sûr il faut réintégrer toutes les marges et donc souvent si on ne se focalise que, c'était notre démarche d'ailleurs on avait dépassé dans l'étude économique du marché signé dépassait largement le cadre d'exploitation pour aller rechercher quasiment intégrer les marges arrière toutes les marges possibles.

X : Pour voir si le marché était intéressant quand même.

I : Voilà donc facialement on perdait beaucoup d'argent dans les faits on en perdait peut-être pas autant mais on en gagnait pas non plus ça faisait beaucoup de volume d'affaire mais pas beaucoup de volume de rentabilité.

X : Donc ça c'est peut-être une des premières raisons pourquoi ce marché-là est peut-être un peu déserté par les SRC.

I : Oui puis d'abord il y a ça il y a en plus les entreprises publiques payent très mal donc il y a ça aussi.

X : Oui parce qu'on peut peut-être se dire que dans les établissements privés à but lucratif type clinique ou autre il y a quand même plus de facilité à externaliser à ce dire ce n'est pas notre métier vraiment on sépare bien les deux

I : Et puis on ne mélange pas tout et c'est presque une doctrine c'est-à-dire que c'est un peu comme à X on a décidé de ne pas s'occuper de la restauration donc la totalité a été sous traitée ce qui est sous-traité maintenant et ce qui est le cas de X aussi c'est qu'ils sous-traite toute une partie de boulots que personne ne veut faire petit à petit on va sous-traiter et c'est ce qui se sous-traite le plus facilement sous-traiter là ... c'est plus facile que de sous-traiter la prestation de qualité donc petit à petit on sous traite ou là ... ou ce que l'on est pas capable de faire donc c'est ce qui apparaît à l'hôpital maintenant donc c'est peut être un axe intéressant de prise de marché donc c'est-à-dire que l'on ne rentre pas par la grande porte ce qui était notre intention pendant un moment.

X : Là on ne fait plus forcément un service clés en main mais

I : Un service adapté à la demande on veut bien sous-traiter mais on soustraite que la plonge donc Ok on va prendre la plonge.

X : Après est ce que sous-traiter certaine partie comme la plonge mais j'ai rencontré un autre établissement qui justement à sous-traité et l'ai encore sur l'approvisionnement, le soucis c'est que après ils se sont rendue compte qu'ils devenaient très dépendant de cette société car ils n'avaient plus aucunes connaissances sur leurs volumes d'achats donc si vous voulez à la fin du contrat repasser en autogestion l'exercice devient très difficile, donc est ce que sur certain choix le retour en arrière est pas compliqué ?

I : De toutes façons le retour en arrière est très compliqué quelques soit le choix à partir du moment où on a sous-traité quelque chose on ne revient pas en arrière on change de société mais on ne revient pas sur le principe de la sous traitance et c'est tellement facile alors la chance de la sous traitance c'est de pour les entreprises c'est de ce dire si cette doctrine est active ça peut nous amener facilement sur un marché mais encore faut-il que ce soit le cas alors il y a à mon avis deux façons de faire soit on décide de dire cette établissement à rien pour se charger de la restauration et on ne va pas charger nos RH notre budget RH avec des trucs qui ne sont pas de notre métier et on est prêt à payer même plus chère économiquement c'est souvent plus chère on est prêt à payer plus chère quelque chose qui n'apparaîtrait pas dans nos budgets RH et meilleur aux yeux de nos partenaires financiers publics en l'occurrence mais c'est plus un choix politique qu'un choix économique, économiquement parlant je pense qu'il est très difficile de tenir la route par rapport à l'autogestion c'est ce qui fait que l'autogestion tient aussi bien. Après c'est ce que je disais par contre sous-traiter le transport des repas parce que ça c'est chiant sous-traiter tout ce qui est embêtant dans l'hôpital par exemple en ce moment il y a une société qui est en train de prendre beaucoup de marché ça s'appelle X ils interviennent pour ça se présente comme un système de conciergerie hospitalière donc il est là pour vous apporter le paquet de bonbon qui va bien repasser la chemise s'occuper du chien apporter les fleurs à la mémé de la conciergerie et leur modèle de rémunération est basé sur le faite qu'ils font payer les chambres individuelles ce que ne fait pas l'hôpital donc l'hôpital est incapable de se structurer et encaisser le coût des chambres individuelles donc aller voir un patient et lui dire monsieur vous êtes dans la chambre 312 c'est une chambre seule elle vous sera facturer comme une chambre individuelle ils ne sont pas capable de faire ça donc on soustraite ça à une société qui va aller voir monsieur X et lui dire monsieur X vous avez une mutuelle bon bah très bien on va vous facturer une chambre individuelle c'est votre mutuelle qui paye et pour vous récompenser de cette effort on vous offrira un bon de réduction de 15€ sur ce que vous voulez, si vous voulez que l'on vous apporte des chocolats des bonbons où des revues c'est un bon schéma économique ça donc c'est un exemple pour dire il y a des façons de pénétrer et de présenter les choses favorablement parce que X on peut se dire ah oui c'est de la conciergerie tout le monde est content le patient est content il a un service supplémentaire il ne paye pas plus chère car c'est la mutuelle et on fait reposer quand même sur la société d'une manière globale un service qui est un service simple.

X : Oui est comme sur l'exemple de la plonge on fait peut-être aussi des économies parce que les charges en personnel d'une SRC.

I : C'est des sociétés nègrières on est quand même on a le droit d'employer des gens je vais dire des sans papier c'est presque limite ça il n'y a plus aucune obligation on fait ce qu'on veut et les mecs on peut les faire travailler trois heures de 21h00 à 24h00 et j'exagère un peu mais c'est comme les sociétés de nettoyage on s'appuie sur la société de nettoyage le nettoyage est largement sous-traité à l'hôpital avant c'était internalisé maintenant c'est sous-traité c'est pas un travail valorisant donc la restauration tant que c'est contraignant on peut ça peut être une porte d'entrée pour la sous traitance mais c'est pas le bon côté.

X : Pour conclure sur cette partie c'est surtout sur l'aspect économique les sociétés de restauration collective ont du mal à proposer des prix qui soient concurrentiels

I : Oui par rapport à une autogestion bien faite à partir du moment où ça commence voilà il y a cette aspect-là et le deuxième gros frein énorme gros frein c'est quand même le problème du L122-12 c'est-à-dire que vous êtes en sociétés privées vous reprenez le personnel du privé ça va mais là ce sont des fonctionnaires donc qu'est ce qu'on fait du personnel.

X : Oui il y aura peut-être quelques mises à disposition, reclasser quelques personnes.

I : Oui mais les 50 cuisiniers qui sont là qu'on a mis là le plus souvent parce qu'on ne savait pas quoi en faire c'est encore pire parce que la restauration ce n'est pas le bloc de chirurgie du bloc il est réputé le restaurant moins même s'il y a des gens compétents dedans mais malgré tout il y a aussi des gens qu'on ne serait pas quoi en faire.

X : Donc aussi le gros point le personnel à ce niveau-là.

I : On ne peut rien en faire voilà alors si les choses se présentent correctement on peut espérer que d'ailleurs c'est comme ça que l'on arrive à venir.

X : Est-ce que les représentants du personnel les syndicaux ont du poids dans la décision.

I : Non c'est pas un gros frein en soit ils sont ce qui sont et ils jouent leur rôle non c'est pas un frein c'est plutôt le moyen d'exprimer un mécontentement les syndicats c'est pas eux qui décident de toutes façons donc il n'y a pas d'influence, le problème il est social quoi le problème c'est X qu'est ce qu'il fait avec 40 mecs si il décide de sous-traiter même si c'était et c'est pas prouvé même si c'était moins chère prendre une société extérieure bah il se retrouve avec les 40 et il pourra rien en faire.

X : D'accord on va passer à ma deuxième hypothèse qui est plus tournée sur des enjeux d'ordre moral c'est de ce dire par exemple un peu la valeur que peut avoir surtout dans le public l'autogestion c'est la création d'emplois c'est de ce dire on contribue aussi à l'économie locale, créer de l'emploi et parfois même le côté

un peu social de ce dire qu'il y a des personnes qui ne pourront pas forcément intégrer certaines fonctions on va créer des emplois pour pouvoir les placer ces personnes-là. Donc est-ce que dans les enjeux il y a la création d'emplois, être garant de l'approvisionnement local tous ces aspects politiques un peu, une affinité à l'autogestion ...

I : Je ne crois pas je ne pense pas qu'il y est de vision particulière je pense que la vision est plus pragmatique que ça c'est qu'est-ce que je fais encore une fois du personnel qui me reste sur les bras alors certains peuvent avoir une fibre sociale en se disant ah mon dieu qu'est-ce que je vais faire avec ces 40 petites personnes d'ailleurs elles ne peuvent pas se retrouver à la rue vu que c'est des fonctionnaires.

X : Parce que mine de rien on se rend compte dans certain secteur comme celui du scolaire où là on est sur des dimensions très différentes.

I : Ah oui bien sûr il peut y avoir cette dimension là en effet mais c'est pas forcément lié à la sous-traitance c'est le fait de dire j'ai trois établissements je vais produire sur 1 qui va servir les autres et ça va avoir une influence sur les deux établissements livrés par rapport à l'unité de production ça c'est bien sûr comme en scolaire c'est une ville qui va produire et les autres faire les économies mais n'auront pas d'emplois après c'est un choix, souvent les communes préfèrent l'économie à l'emploi moi c'est ma perception c'est-à-dire que l'on va vendre à la commune sur laquelle on va construire, c'était le marque de fabrique de X pendant des années, ils intervenaient sur une commune et jouaient sur le fait qu'ils allaient leur construire une cuisine centrale conserver l'emploi local et leur faire payer sur 15 ans le prix de leur cuisine en la gardant en sous-traitance c'était le schéma économique la commune disait oui j'ai un outil neuf je rationalise ma restauration j'ai à faire à des professionnels ils livrent toutes mes écoles et je garde l'emploi sur place dans le coup ils achetaient et apparais la SRC allait voir les communes avoisinantes en leur disant on est sur cette commune là on a un bel outil et on est capable de vous livrer les repas à tels prix et toutes les communes avoisinantes ne se posaient absolument pas de questions et disaient bah oui le meilleur prix ils feraient payer à celui chez lequel ils avaient contractualisé l'investissement ils faisaient payer le prix d'investissement et les autres ils avaient des coûts marginales.

X : Pour le coup on se retrouve avec une commune qui avait des forfaits repas beaucoup plus élevés que celles des alentours.

I : Bah oui parce que c'est sur elle que reposait toute la charge alors ils avaient une petite rémunération par rapport aux repas livrés mais qui n'était pas équivalent avec l'investissement et tout le monde avait intérêt à fonctionner comme ça celui qui conservait ces emplois c'était celui qui achetait alors ça c'est pour le scolaire mais.

X : Et par rapport à la perception des décideurs aussi de ce dire qu'ils ont une perception une vision qualitative de la prestation de ce dire que l'externalisation est de moins bonne qualité l'autogestion ou inversement.

I : Je ne crois pas non peut être certain mais je pense qu'il y en a autant d'un côté que de l'autre je ne ^pense pas qu'il y a de règle

X : Le fait de passer en externalisation ces établissements les décideurs ont peur de perdre le contrôle de la restauration parce que il y a un contrat mais après s'il n'y a pas de suivi ou autre par la suite c'est quand même difficile d'avoir la main mise dessus. L'autogestion parais plus simple vu que c'est nous qui l'a gérerons en direct.

I : Là encore je ne pense pas que ça joue je n'ai pas dit que ça ne jouait pas ça peut être un argument mais je pense pas que c'est ça qui fait que ça bascule parce que tu peux contrôler ton prestataire, l'hôpital sous-traite beaucoup de chose le nettoyage, l'entretien, la maintenance sous traite de plus en plus de chose le linge voilà sous traite ou autogère et on sait bien que dans un centre hospitalier ou un hôpital ou établissement de santé est capable de contrôler ces prestataires. Ils ont qu'à contrôler leurs prestataires donc ça peut être la crainte de certain mais il y a autant d'arguments pour dire je professionnalise une fonction qui aujourd'hui est difficilement contrôlable parce que justement autogéré. Tu vois tu as autant d'argument pour dire que si c'est autogéré c'est incontrôlable que si c'est sous-traité c'est incontrôlable soit tu contrôle ton prestataire soit les équipes la main sur tes équipes elle est pas toujours, elle est souvent moindre que sur un prestataire tu as souvent plus de levier sur un prestataire que tu en a sur tes propres équipes malheureusement.

X : On va passer aux troisièmes enjeux qui s'inscrivent plus une réglementation est ce que vous pensez que la réglementation les changements réglementaires par exemple les réformes budgétaires, tarification à l'activité ou autre est ce que ça impacte les décisions ou du moins la nature des décisions à ce niveau-là ?

I : Je ne crois pas non.

X : Au niveau de l'organisation avec l'intégration des ARS, tout ce qui est réglementation ?

I : Je ne crois pas.

X : Ça n'a pas fait évoluer la restauration collective.

I : Je ne pense pas si ce n'est les aspects économiques liées à l'obligation d'être conforme si tu as une cuisine en mauvaise état et que tu es obligé de faire un investissement pour refaire ta cuisine ça peut être le moment c'est un bon moment pour ce dire au lieu de refaire ma cuisine je vais externaliser mes repas et à condition là de les produire à l'extérieur ou d'investir moins de réduire mon investissement je me contente de peu de chose.

X : J'avais une question, si l'on a un établissement public de santé et qu'on a un outil qui est très vieillissant on ne peut pas réinvestir dedans nous personnellement. On peut faire appel à une SRC et c'est elle qui

réinvestit et fait les travaux dedans et réaménagement et on se retrouve plus sur des contrats de DSP où est sur des durées.

I : Je n'ai pas d'exemple.

X : Parce qu'il me semble que réglementairement parlant dans les établissements de santé publics justement la DSP ne peut pas se faire car réglementairement on est que sur du marché public

I : Je réfléchis mais je n'ai pas d'exemple donc à ma connaissance enfin je ne sais pas

X : Ce que j'avais compris c'était que justement ce service est trop proche du soin du patient donc c'était ça qui le délimitait que l'on pouvait être que sur du marché public dans les établissements de santé public.

I : Je ne sais pas je n'ai pas d'exemple mais pourquoi pas on pourrait se dire c'est une bonne méthode pour s'implanter, autant on peut le faire à l'extérieur, tu peux dire je vais acheter vos repas et vous vous débrouillez pour les fabriquer dans votre cuisine mais ce n'est pas grave vous nous les livrées.

X : Oui mais là on est sûr de la livraison de repas, on est sur un marché public.

I : il y en a beaucoup qui ont fonctionné comme ça, x ça s'est fait comme ça ils n'ont pas voulu investir mais c'était déjà sous-traité, et X qui avait une production sur place, l'hôpital X ils ont abandonnés leur production sur place et peuvent petit à petit ils sont passé en livraison il y en a beaucoup qui fonctionne comme ça.

X : D'accord, après en restauration de santé on est dans un milieu où on est fortement imprimé par les réglementations sanitaires avec un poids qui est fort avec des populations fragilisées et est-ce que ces établissements ne pourraient pas faire le choix d'externaliser cette production de repas de ce dire voilà on se dégage de la responsabilité en cas de TIAC, la SRC c'est elle qui est garant quand même de cette sécurité alimentaire

I : Je ne pense pas que ce soit un argument, les décisionnaires ne sont pas attachés à ça et ils sont quand même responsable de leurs locaux si on a une production sur place ils sont responsables de leurs locaux et ils sont responsables de la SRC aussi. Ça peut être plus rassurant de sous-traiter mais après ce sont des arguments on professionnalise un secteur qu'on ne maîtrise pas mais à mon avis ils sont de peu de poids par rapport aux aspects économique et personnel.

X : On va passer au dernier volet, la prise en compte du contexte la contextualisation chaque établissement en fonction de l'environnement dans lequel il est ça affecte la prise de décision c'est-à-dire par exemple que le statut juridique entre le privé et le public on se rend compte même par rapport aux statistiques. Dans le public on est soumis au code des marchés publics c'est parfois une organisation assez lourde pas forcément sur des établissements de cette taille vous les avez les compétences en interne mais

sur les petits établissements il n'y a pas forcément les compétences donc on externalise comme ça au moins

I : Oui parce que c'est vrai que les plus petits établissements n'ont pas forcément les mêmes problématiques économiques ça restera vrai mais les problématiques de contrôle et de maîtrise c'est vrai que ça peut jouer plus pour une EHPAD oui et les aspects économiques seront sans doute moindre oui l'environnement joue beaucoup mais tu pourrais te dire on a 3 MCO et un long séjour les 3 MCO sont autogérés et le long séjour est le seul sous-traité.

X : Justement pour tout ce qui est EHPAD et médico-social où on est sur du long séjour les SRC ont une plus grosse part de marché dans ce secteur vous pensez que c'est par rapport à la taille, les prix pratiqués et la durée du séjour ?

I : Je ne crois pas que ce soit la durée du séjour c'est plus la taille, il y a de plus petites équipes dans les EHPAD on retombe dans quel est le schéma le moins embêtant pour un chef d'établissement et c'est vrai que s'il a à gérer la cuisine et qu'il a quelques petites au niveau de la cuisine avec des petites équipes réduites et des permanences à assurer il peut être vraiment tenté de sous-traiter sa restauration.

X : Oui comme ça c'est la SRC qui se charge des remplacements c'est eux qui gèrent.

I : Oui c'est ça moi je pense que c'est un bon argument d'implantation sur des plus petits établissements sur des gros ça se retourne contre eux parce que il faut gérer ensuite les équipes et ils ne savent plus quoi en faire

X : Pour terminer le volet économique en médico-social les prix pratiqués ne sont pas les mêmes à la différence des établissements publics de santé ?

I : Je ne sais pas je ne connais pas assez le marché aujourd'hui pour me prononcer là-dessus

Annexe K : Entretien numéro 6 (suite)

Interview de la direction et d'un ingénieur des opérations d'un regroupement d'établissements de santé et médico-sociaux public en autogestion et externalisation. (Secteur santé C.H.U et EPHAD)

Le Vendredi 16 Juin 2017.

I : La direction et l'ingénieur des opérations.

X : Tristan Dieutegard.

I : Sur la région on retrouve de grande difficulté de recrutement sur du personnel qualifié en production notamment qui s'accroît d'année en année on ne trouve pas de personnel ou peu et ceux que l'on trouve sont difficilement à la hauteur donc il y a eu ça déjà et je crois que c'est un choix délibéré de la direction qui avait pris la décision à l'époque qui avait décidé à l'époque sans forcément s'appuyer sur des choses très concrètes.

X : D'accord pas forcément d'études économiques.

I : non il n'y avait pas eu d'étude parce qu'il y avait 11 personnes en cuisines et ils avaient une activité qui était à la fin très faible 100 patients je crois ils faisaient 80 au self donc oui un effectif largement suffisant il y avait 2 TSH pour encadrer ces 11 agents et ces 2 TSH de façons prématuré ont quitté l'établissement en se disant dit donc ça commence à sentir mauvais il faut mieux que l'on cherche des postes ailleurs et ils se sont retrouvés à monter un dossier mais plus personne et nous qui étions à X on a fait appel à nous pour effectivement reprendre les choses en main et c'est ce qu'on a fait que ce soit aussi bien sur le plan matériel parce que X fonctionne avec une SRC aujourd'hui mais tous les équipements les organisations et les locaux c'est nous qui l'avons formaté et mis en place c'est vrai que le marché ne s'est pas monté exactement comme il avait été décidé au départ parce qu'il y avait une super cuisine, il n'y a pas de production mais il y a toutes les zones qui étaient bien cloisonnées entre la préparation froide, diététique, spécifique et stockage chariots tout était bien pensé les circuits étaient bien pensés pour l'époque il y a maintenant 6 ans les locaux poubelles sont réfrigérés le local chariots fait 110 m² un carrelage complet et ils ont mis des cloisons modulaires bien pensé franchement alors ça c'est pas nous qui avons participé à l'élaboration des locaux c'est mais l'architecte avait dit moi j'arrive je n'y connais rien donc je suivrais les conseils que l'on me donnera et en fait il a fait un peu, il a pas lésiné sur les coûts donc en fait la cuisine fonctionne aujourd'hui pas vraiment sur les schémas qu'on avait imaginé par contre le schéma de l'organisation de manière générale il a super été bien pensé donc en fait c'est X qui produit il livre la veille pour le lendemain donc le chariot qui arrive est contrôlé donc aujourd'hui qui sera pour une consommation de demain ils font des allotissements par office pour la journée alimentaire en liaison froide le chariot il part le déjeuner, le goûter le dîner et le petit déjeuner du lendemain l'officière qui est dans le service descend chercher son chariot contrôle son chariot monte dans son office et dans son office elle y prépare toutes ces entrées individuelles tous ces desserts individuels elle met les plats en chauffe elle va faire ces distributions en chambre devant chaque chambre par rapport à ce que les infirmières et aides-soignantes

lui auront données comme consignes par rapport à un patient qui peu consommé en chambre ou salle à manger, une fois la distribution faites elle retourne dans son office qui est gigantesque voilà donc c'est une superbe organisation.

X : Le personnel qui est en service c'est ?

I : C'est X donc une officière qui arrive le matin à 8h00 pour les petits déjeuners c'est l'aide-soignante qui s'en occupe. Au niveau qualité et température car elle part avec son chariot avec plaque vitrocéramique et elle fait sa distribution devant le patient.

X : C'est un système d'organisation que j'ai déjà pu voire mais dans le privé.

I : Au niveau qualité je pense qu'il y a des indices qualités qui sont certainement dans la moyenne très haute du GH alors ceci après les coûts là c'est le budget c'est 310 lits c'est 230000 repas pour les patients 60000 repas pour le self c'est une vingtaine de collations et le budget c'est 3400000 € pour faire un comparatif X c'est 350 lits donc d'avantage de lits. Tu peux répéter tes chiffres là pour moi ? Alors la dépense c'est 3400000€ TTC elle se définit de la façons suivante il y a 1600000 qui est consacré à la production c'est pour ça que ces sociétés là leur gagne-pain il est là c'est là où ils gagnent vraiment de l'argent il y a 900000 qui est consacré à l'hôtellerie donc les 10 personnes qui sont chacune dans un office donc c'est 930000€ il y a 450000€ qui est fait pour les fonctionnements quotidien de la cuisine la répartition les accueils et le restaurant du personnel et le tout fait un peu prêt 3400000€.

X : Ça c'est ce que vous facture votre prestataire.

I : Oui voilà et donc on est quand même responsable de la facturation et on a une diététicienne qui fait un contrôle à la culotte c'est vrai que c'est une super prestation notamment ils nous offrent une prestation enrichie alors aussi il faut se dire autre chose cette SRC X on les connaît sur d'autres sites mais avec des qualités qui ne sont pas celle-là faut savoir que c'est X et c'était un peu prêt au même prix qu'ils facturaient mais le standing de cet établissement c'est pas neutre. Par exemple s'il y a une denrée qui n'est pas conformement ils vont nous refaire les haricots verts s'ils ne sont pas conformes, il manque une sauce on l'appel on refait la sauce et elle est livrée le lendemain c'est grâce à ça qu'ils sont ultra réceptifs ils font des dégustations tous les jours tout ce qui est livrés est goûtés, un suivi de la prestation journalier. J'estime qu'avec ces sociétés là le niveau de qualité c'est tout à fait proportionnel avec le niveau d'exigence qu'on a et c'est pour ça qu'ils sont aussi contents parce que si on ne dit rien la qualité va se détériorer et eu ne vont pas le savoir et vont penser que tout va bien et enfaite si on est exigeant évidemment ça leur met un peu de pression mais ça leur permet aussi de garder le niveau moi c'est comme ça que je vois les choses.

X : Donc dans le projet qu'il y a eu d'externaliser parce qu'à la base c'était en autogestion le passage entre l'autogestion et l'externalisation il s'est fait comment ?

I : Alors le mode de production et de distribution était complètement différent ça venait d'une cuisine centrale c'était du vrac ça venait de chariot d'une autre époque en vrac et donc c'était un plateau qui était reconstitué dans les couloirs à la cantine à la louche alors c'était pas mal enfaite parce que c'est vrai faire un service devant le patient ça permet aussi d'adapter en fonction de son appétit de ces goûts et je trouve que ça c'est quelque chose que l'on perd quand on fait du plateau là on donne le plateau c'est un plat impersonnel. Après avec cette SRC le souci c'est que leur UCP fournis majoritairement du scolaire et l'on s'aperçoit que le scolaire et les soins de suite et réadaptation c'est pas tout à fait la même chose donc voilà c'est le problème et ils pensent, il envisagent ils nous ont dit de construire une cuisine centrale spécifique au milieu hospitalier car ils ont bien compris que demain c'est une DMS qui va diminuer considérablement un hôpital de jour qui va augmenter considérablement et par contre tout ce qu'il faut développer c'est tout ce qui est alimentation spécifique plats enrichies et tout ce qui est régimes particuliers les régimes céto-gènes et autres voilà et nous c'est un peu comme ça qu'on a un projet aussi de récupérer la production du site et laisser la partie logistique à un prestataire mais c'est pour ça que ça les intéresse peu car ils nous ont bien fait comprendre que leur gagne-pain se faisait sur la bouffe et c'est exactement parce que on a décortiqué les coûts sur d'autres sites en externalisation et c'est un autre prestataire et on s'aperçoit que c'est la même chose d'abord les coûts sont les mêmes comme X c'est 3200000€ de dépenses chaque années sur ces 3300000€ il reste 300000€ à X pour les compléments et barquettes jetable. On est sur une prestation limite plus chère que l'offre de X en rapport qualité prix.

X : Si on ramène ça aux coûts plateau ?

I : Alors aux coûts plateau il faut savoir ici que sur le GH on a mis il y a un an et demi un plan alimentaire mutualisé c'est-à-dire que l'on mange la même chose sur XXX tout ça pour effectivement mieux gérer les coûts je vous donne un exemple le coût plateau le moins chère c'est X qui est à 5.80€ alors je vous explique un peu pourquoi. Ça fait déjà au moins 8 ans qu'on a supprimé l'entrée du soir on passe direct au plat principal je pense que c'est là-dessus qu'il faut se diriger ça fait 10 ans que je dis ça qui chez soit mangé une entrée le soir et donc nous notre projet qui est déjà assez élaboré mais qui faute de moyens financiers a été un peu mis au placard là c'est de produire pour sur un périmètre de 1 200000 repas par année.

X : Pour regrouper, vous ne regroupez pas pour le moment ?

I : Alors je vous explique on regroupe toute les productions et livraisons et on refait de la livraison mais de l'agro-alimentaire.

X : D'accord donc on réceptionne on a une sorte d'économat centralisé.

I : oui pour éviter parce qu'on sait bien qu'en la gestion de stock aujourd'hui ça prend du temps en plus on a de plus en plus d'obligations.

X : Actuellement vous ne centralisez pas les achats ?

I : Alors non c'était en projet mais on se dit que autant centraliser de l'agent sur de l'hôtellerie du magasin hôtelier c'est faisable en produits périssables c'est compliqué on avait cette idée-là de regrouper les commandes sur un site mais quand on a fait les simulation notamment en gain en personnel parce que c'était surtout la dessus que l'on souhaitai aujourd'hui ils sont à peu près 6 personnes moi je dis on va guère pouvoir gagner un ou deux postes et puis le problème c'est de passer en fin de compte on a pas assez d'éléments de visualisation parce que un stock en alimentaire ça ne se gère pas comme un magasin hôtelier le yaourt il est là il passe sa DLC il faut le vendre donc après celui qui va commander il commande sur quel base si effectivement il a un inventaire qu'il fait quotidiennement il peut le faire mais si ce n'est pas le cas et souvent nous on fait encore du visuel c'est-à-dire que celui qui commande souvent il va regarder dans la chambre froide.

X : Oui en plus vous avez de fortes variations de fréquentation donc ça complexifie l'exercice.

I : Oui aussi et alors donc faire un centre de regroupement de commande je dis pas que ce n'est pas intéressant mais en gains de productivité c'est pas gigantesque par contre nous on est en train de travailler sur le déploiement d'un système d'information qui sera lié qui va pouvoir nous faire le CBN le calcul du besoin net par rapport à une activité pré programmée et ça on est en train de travailler dessus donc il y a un groupe de travail et donc pour finir notre projet ce serait de l'agro pour les trois établissements et une cuisine centrale pour que les plats enrichies de la préparation spécifique et régime spéciale.

X : Donc après en agro

I : Tout agro alors non pas tout agro individuel pour la pédiatrie multi portion pour X pour garder un côté un peu distribution à l'assiette conserver la qualité hôtelière qu'ils ont aujourd'hui parce que donner à une personne âgée de 90 ans une barquette X tout le reste de sa vie ce n'est pas concevable donc voilà notre projet il est basé là-dessus.

X : Et sur l'aspect économique ?

I : Bah ce n'est pas dure un plat agro aujourd'hui ça nous coute le prix d'un menu complet actuel aux alentours de 2.40€.

X : Oui après vous diminuez vos charges en personnel.

I : On a fait le rapport le projet c'est qu'aujourd'hui il y a 36 emplois pour servir 420000 repas par an et on va passer à 1200000 repas par an en gardant le même effectif. Je m'engage là-dessus mais le but c'était ça alors les locaux sont faits c'est cloisonné. Nous notre projet c'est 5 millions 7 et l'économie réalisé c'est un peu prêt 10 millions d'euros pour tout le périmètre que je viens de vous présenter et en gros on sera 8900000 on économiserai quand même 10% chaque année donc ce n'est pas négligeable après comme je vous disait tout est géré sur X pas tous les produits frais fruits et légumes on va les faire livrer en direct il n'y a pas d'intérêt mais tout ce qui est de l'agro notamment et puis l'avantage de l'agro c'est ça

on a besoin de 320 on va pas sortir 380 parce que nous c'est ce que l'on fait ici pour servir 320 personnes faut fournir pour 420.

X : C'est ça qui est intéressant avec l'agro c'est que les DLC on est sur des DLC beaucoup plus longues avec des études de vieillissement donc la gestion des stocks est plus simple

I : Et puis nous ce que l'on voit c'est que notre métier fout le camp ils ont des indices de satisfactions qui, j'ai visité et ce n'est pas mal. Il y a un type donc il y avait 5 cuisines qu'ils ont regroupé il y a un type qui fait que ça en restauration il a un tableau avec tous les services de tout l'hôpital il a le nom du service le nombre de lits ouverts le nombre de lits budgétés le nombre de plateaux commandés et dès qu'il y a un plateau, deux plateaux supplémentaires qui ont été commandé sur un sortant il appelle le service et il demande si il leur facture et là non non non enlevez tout ça et ils ont gagné 300000 repas chaque année par contre ils ont fait un contrat de service il y a besoin d'un plateau repas dans les 15 minutes ils le livrent et tu sais quoi ? Avec des vélos électriques alors je ne sais pas si ça fonctionne encore mais nous on a vu et en tout cas c'est organisé comme ça ça c'est impressionnant et c'est eux qui ont mis en place les distributions en îlots c'est-à-dire que le type il est tout seul il fait sa chaîne et les meilleurs font jusqu'à 180 plateaux seul.

X : Oui après il y a le côté humain.

I : Ils ont quand même pris le problème à l'envers parce que en fait ils éditent la carte après qu'ils ont fait le plateau alors le type il a son service tout est tactile il lui manque un truc il tape dessus et hop on lui propose autre chose et il édite la carte c'est marqué la bonne chose. Le patient il n'est pas mécontent parce que c'est marqué la bonne chose alors que nous on l'a créé l'insatisfaction donc c'est vrai ils ont pris le problème à l'envers. Pour revenir sur le sujet je suis adepte de dire que l'on est des cuisiniers avant tout mais c'est vrai que je pense que l'on devrait se battre pour conserver une production classique je dirais mais moi qui arrive en fin de carrière je dis que c'est fini c'est trop tard par contre moi je dis que le vrai combat que l'on peut mener j'essaye de convaincre mes collègues dans ce domaine-là c'est que au self les gens doivent se servir et c'est ça on a toujours à tendance à consommer ce que l'on sert que plutôt ce que l'on nous a servi c'est vrai quand on se sert on ne peut pas laisser alors que quand on nous sert ah bah non il m'en a mis trois fois plus et c'est vrai on s'aperçoit que c'est un gain économique et moi je pense que effectivement le plat principal c'est mort on la perdue par contre travaillons sur les entrées et les desserts parce qu'on en fait pas tu as vu ce que l'on donne aux patients et on fait aucuns desserts moi je dis là il faut se battre pour essayer de récupérer ça et la richesse d'un plateau aujourd'hui ou demain plutôt c'est peut-être ça alors j'ai du mal parce que même les diététiciennes. Je pense que la vraie valeur ajoutée elle est dans le self si le self est bien la prestation sera bien, quand tu reviens du self et que tu as bien mangé le patient il dit ce n'est pas bon les personnes en charge du service vont dire vous exagérez donc oui je pense que c'est important.

X : Donc si on revient les enjeux qui vous ont poussé à modifier votre mode gestion et d'organisation la part économique à ce niveau là

I : Elle n'a pas joué à ce moment-là d'abord pour l'anecdote quand on a ouvert l'hôpital on pensait que l'on était aux émirats parce qu'il y avait de l'argent on s'est fait plaisir je n'avais jamais connu ça et je pense que dans le registre ensuite la prestation a suivi cette qualité-là maintenant ailleurs ça ne se serait peut-être pas passé comme ça

X : D'accord et pourtant vous êtes sur les mêmes types de politiques publiques.

I : C'est un bel hôpital c'est un bel établissement qui est agréable très bien conçue.

X : Sur votre projet par exemple dans la modification de votre organisation on passe sur de l'agroalimentaire dans vos calculs pour les décideurs ceux qui vont valider ce projet qu'est ce qui rentre en compte dans votre décision ? Il y a l'aspect économique et au niveau du personnel et tout est ce que ça a un impact sur l'aspect social on va dire de ce que ça va engendrer.

I : Il y a en fait il y aura dans ce montage comme on l'a prévu aucune perte d'emplois puisque je vous ai dit-il sont 36 et ils resteront 36 par contre on a une interrogation c'est suite à l'article 7 l'effectif de X risque d'être un peu changeant et là il y aura peut-être des obligations de faire de la reprise de personnel et peut être un peu aussi sur X et encore même pas certain car X garde la même organisation ils reçoivent de la denrée alimentaire pour X c'est un peu différent car ils produisent la moitié sur un site externe donc une petite moitié risque de bouger par contre nous on garde la maîtrise c'est-à-dire que l'on va faire à X ce qui n'existe pas aujourd'hui, aujourd'hui c'est une diététicienne qui encadre la mission mais la SRC est totalement autonome ils sont liée à un résultat et font ce qu'ils veulent dans la cuisine et ils sont complètement autonome sur leur gestion au quotidien dans tous les domaines hygiène alors que moi je souhaite que l'on reprenne la main et que ce soit nous qui soyons les maîtres du jeu des organisations comme ça l'est à X je souhaite que l'on garde la maîtrise de la commande du repas la SRC les repas tant qu'ils en accueillent eux ils vont servir est ce que la demande est judicieuse ici je vous donne un exemple il y a 628 lits accompagné d'une centaine de lits d'hôpitaux de jours on fait 750 à 760 plateaux tous les jours c'est-à-dire que du premier janvier au 31 décembre l'hôpital est plein comment vous expliquez ça ? Alors que ce n'est pas le cas le taux d'occupation il est de 80% et encore en fait on fait un plateau par lits et non pas par patient.

X : Vous avez fait des calculs sur les pertes, le gaspillage ?

I : On les fait les calculs mais on a du mal à lancer la mécanique. On fait 100 plateaux tous les jours en plus alors les 100 plateaux ce n'est pas que l'aspect économique c'est le coût en personnel parce que 100 plateaux sur une chaîne c'est du temps. Ce que l'on maîtrise très mal à l'hôpital alors que ça devrait l'être c'est les mouvements dans les lits et la restauration dépend directement de ces mouvements ils doivent

anticiper le mouvement c'est-à-dire que le patient qui est là dans un lit ce matin je vais devoir commander un repas pour lui à midi, il est là ce matin après ce patient il peut sortir à 11h00 ou à 13h00 il peut manger ou pas manger je lui aurai quand même commandé un repas, les a jeun on ne les connaît jamais tout le monde mange et pourtant il y en a et donc ce qui se passait avant et qui était beaucoup mieux un patient arrivait il fallait obligatoirement qu'il soit admis aujourd'hui il y a des patients qui sont couchés et pas encore admis et peuvent ne pas l'être pendant un laps de temps important et nous ce qu'on attend effectivement que le patient arrive on l'admet et la connexion de l'admission passe dans notre logiciel pour qu'une commande repas soit faite et là aujourd'hui ce n'est pas vraiment comme ça que ça fonctionne.

Coupure et arrivé de la directrice.

I : On avait bien des titulaires là il y a eu du déploiement parce que on cherchait de l'efficacité une des types d'externalisation fut que l'on avait des CDD parce qu'on ne trouvait plus de titulaires parce que c'est des tâches dites peu valorisantes et dévalorisées et mal perçues dans l'hôpital parce que les équipes qui restent nous dites comment elles sont reçues par les équipes soignantes donc ce n'est quand même pas une partie de plaisir tous les jours donc là c'est un autre type d'externalisation parce que il n'y a plus personne donc faut bien que la fonction se fasse et continue poursuive mais on aurait pu faire un autre choix avoir une politique de recrutement peut être dite agressive on a pas fait ce choix là parce que excusé nous quand on a fait nos calculs sur l'équipe en question qui était de 7 le privé a fait une équipe où ils sont 4 donc de 7 on est passé à 4 et le coût de ces 4 personnes ça nous fait une efficacité de façon plein pot de 2 postes en bénéfice net c'est-à-dire que l'on a 7 postes en moins on paye une prestation par rapports à ces 7 postes et on a encore un bénéfice sur deux postes et puis il faut dire aussi que l'on a fait la demande de poste que l'on a rédigé et fait aux petits oignons c'est à dire que c'est nous qui avons rédigé les fiches de postes on a pas dit il y a une fonction on a pas fait un marché en disant voilà ce qu'il y a à faire dites-nous comment vous allez le faire on leur a dit il y a une fonction à faire on va vous dire comment la faire.

X : Justement pour quelle s'imbrique bien avec le reste de l'organisation.

I : Je vais vous dire que les tâches c'est séquencé ils vont chercher les chariots ils les débarrassent ils font la vaisselle ils livrent ils refont la vaisselle ils n'arrêtent pas.

X : Et dans votre décision l'aspect économique a pris le pas.

I : Oui il joue quand même on ne va

X : Oui il a pris même le pas sur le fait de se dire on va quand même créer de l'emploi

I : Alors là on crée de l'emploi mais pas dans le public on crée de l'emploi dans le public par le privé

X : Oui mais pas pour le public

I : Alors trouvez-moi une fonction publique qui crée de l'emploi ce qui est à la mode c'est la QVT la qualité de vie au travail ça c'est la grande mode vous l'entendez partout et les RPS les risques psychosociaux ça vous les entendez beaucoup ces notions là avec raisons mais la création d'emplois si vous écoutez ce qu'a dit le président de la république nous ne sommes pas dans la création d'emplois parce qu'il va virer encore des fonctionnaires

X : J'entendais par là mais peut être plus dans d'autres secteurs comme dans le scolaire qui est géré par des élus les politiques ne sont pas du tout les mêmes.

I : Ah oui ce n'est pas la même chose ça dépend du type d'élue que vous avez aussi, mais on ne retrouve pas ça dans la santé les hôpitaux coûtent trop chère donc la politique à l'heure actuelle c'est de les fermer ou de les regrouper et de tuer du fonctionnaire comme les tuer c'est compliqué quand ils partent à la retraite on ne les remplace pas on ne crée pas de poste on ne crée pas de concours c'est pas compliqué les concours pour personnel ouvrier sont fermés donc comment voulez-vous faire pour assurer la restauration collective

X : Les politiques mises en place au niveau national affectent fortement vos décisions

I : Notre directeur est en lien direct avec le ministre de la santé donc on est impacté en direct on est impacté d'abord sur un plan budgétaire avec la tarification à l'activité on a un fonctionnement qui se rapproche du privé quand même

X : Oui donc les évolutions du cadre réglementaire font évoluer les mentalités la façon de fonctionner, la notion de gestion est placée au premier plan dans les établissements de santé et ça a impacté la restauration mine de rien

I : De toutes façons au niveau politique général on va dire que vous avez le financement de l'hôpital public qui fonctionne en lien avec la politique de la santé en France donc quand le budget est impacté forcément toutes les organisations qui en découlent le sont par exemple si on prend notre GH nous on a fait le choix comme beaucoup d'hôpitaux de sauvegarder l'emploi soignant donc quand on sauvegarde l'emploi soignant vous voyez sur qui on se retourne après les techniques les logistiques et les administratifs donc nous ce que l'on voulait faire cette année mais il faut que je trouve le temps et quelqu'un qui puisse me le faire c'est si vous connaissez un peu la comptabilité publique le titre 1 c'est tout ce qui attrait aux personnels le titre 2 tout ce qui est médical le titre 3 tout ce qui est hôtelier donc la DRH tient son titre 1 c'est-à-dire qu'elle a un budget et en fin d'année elle est nickel chrome. Moi j'ai un budget et en fin d'année malgré tout ce que l'on fait on lutte contre les plateaux ... on a quand même des dépenses qui flambent alors elles ne flambent pas du fait de tout ce qui est hôtelier elle flambent du fait de tout ce qui est médicale c'est-à-dire tout ce qui est médicaments, dispositifs médicaux flambent même si vous avez l'activité qui ne flambent pas forcément bon voilà donc une fois que vous avez dit ça moi ce que je voudrais faire cette année c'est que le titre 1 il se maintient le titre 3 flambe mais moi je vais retirer tout ce

qui est externaliser ce qui devrait ressortir et impacter le titre 1 donc c'est uniquement un jeu de balance donc la DRH elle est très contente quand on lui propose une opération d'externalisation des déchets sur un site ou d'un effectif de 9 on va lui faire 7 postes d'efficience donc dans cette opération là on est gagnant alors ensuite ce qui vient impacter également donc la politique budgétaire vous avez les choix politiques du président de la république et de son gouvernement donc après ça dépend si la politique est de sauvegarder l'emploi public ou pas donc là ce n'est pas cette décision qui a été prise ce qui est idiot c'est que la fonction publique ça ne veut rien dire parce que la fonction publique elle est plurielle vous avez la fonction publique d'état, territoriale, hospitalière donc les hôpitaux ils font quand même d'énormes efforts donc c'est compliqué

X : D'une manière plus général il y a des études qui sont faites sur les taux d'externalisation dans les établissements publics de santé au niveau de la restauration collective et on se rend compte qu'elle est très basse, il y a encore peu de société privée qui arrivent à prendre des parts de marché sur ce type de restauration et pour vous ça vient d'où ?

I : Il faut avoir les reins solides déjà par exemple nous notre GH une SRC qui reprennent tous les repas avec tous les régimes toutes les déclinaisons ils faut avoir l'expertise et puis la possibilité industrielle et ce n'est pas moi qui vais vous l'apprendre toute la chaîne de distribution qui va avec ce n'est pas si simple que ça.

X : Vous pensez que c'est des systèmes de restauration beaucoup trop complexes pour que ce soit géré par une société privée ?

I : Ecoutez je vais vous dire par exemple X ça tombe bien on a vu la SRC X ils ont les reins solides ils attendent qu'une chose c'est d'étendre leur territoire moi je leur ai dit vous êtes bien gentil mais on a des effectifs publics nous qu'est ce qu'on en fait de nos fonctionnaires ? voilà parce que vous voyez par exemple la prestation je ne parle pas hôtelière la prestation uniquement de restauration si on avait le même effort de présentation mais chez les SRC il y a beaucoup de décorum ils font énormément attention ce qu'il y a dans l'assiette c'est bon mais ce qu'il y a autour est bien nous si vous voulez on est moins bon parce que d'abord on est soumis aux marchés publics et donc en plus sur le GH on a une centrale d'achats qui achète pour nous donc là par exemple ce matin on parlait ils nous ont acheté des barquettes quand on les thermosait ils ont voulu faire un gain achat donc il ont réduit le plastique et maintenant les barquettes s'écrasent. Donc la SRC là-dessus c'est sur elle est plus douée que nous.

X : Le fait d'appartenir à un GH déjà les politiques ne sont déjà pas les mêmes que sur un établissement de santé public indépendant parce que là lui il n'aura pas forcément de regroupement d'achat et au niveau des forces

I : Alors maintenant c'est fini ce que vous dites maintenant il y a les regroupement hospitalier de territoire et puis vous savez ce qu'il peut se passer c'est que les fonctions publiques se lient et par exemple vous avez

du scolaire et de l'hospitalier public qui peuvent faire très bien une unité central de production pour produire pour la maison de retraite l'école et l'hôpital et ils vont être de plus en plus puissant car vu qu'ils font de plus en plus de regroupement de territoire, pour le médicale c'est technique ils ne s'y connaissent pas trop donc ils y vont à reculons mais la technique la restauration c'est les premières fonctions qui vont être regroupées. C'est compliqué parce que par exemple sur X on est très pro défense de nos équipes quand elles sont bien parce que il y a un site on leur a dit si dans 6 mois ça va pas mieux c'est externalisation je peux vous dire que ça a été claire et net et ils ont relevés le défi je vais vous donner un exemple les X la restauration était en dique dique ça ne se passait pas bien c'était des titulaires et donc ils ont lancé un marché et figurez-vous qu'ils ont donc il y a eu un marché public de lancer et ils se sont mis en concurrence avec le marché qu'ils venaient de lancer et donc il y a une société privée qui a été retenue mais finalement l'équipe interne est restée et le privé n'a fait que la livraison d'agro donc ils ont livré en agro par le privé mais ils ont maintenue parce que il y a eu un sursaut l'équipe est repartie et donc vous voyez ils ont gardé l'équipe interne et nous on a un super projet on souhaiterait internaliser deux hôpitaux qui sont concédé au privée à l'heure actuelle

X : Et ça vous avez fait des études déjà

I : Oui on en est au programme technique détaillé donc vous voyez ce qui coince c'est les financements parce qu'on ne veut pas nous les donner

X : Vous les connaissez les freins ?

I : Oui

X : Ce n'est pas forcément des freins économiques ?

I : Politique parce que vous avez une autre unité centrale de production où on a un grand groupe hospitalier qui est vide et ne sert à rien et donc ils veulent le remplir donc ils veulent nous y coller mais vu la qualité de la cuisine actuel nous ont fait la tête parce que ça n'a rien à voir avec ce que l'on sert même si c'est quand même ça peut être décrier ce qui est servi sur le GH mais alors eux. Nous on est branché qualité donc on ne veut pas brader à n'importe quel prix on a fait un projet de mutualisation de menus on essaye de remonter la qualité des selfs. Alors après pourquoi externaliser ou pourquoi garder en interne je vous dit c'est quand même beaucoup les effectifs, il faut savoir quand même que externaliser c'est un voyage sans retour sauf nous parce qu'on veut ré internaliser une partie mais à effectif zéro on ne crée plus d'emplois donc on ré internalise à effectif constant c'est un risque enfin mesuré mais c'est quand même un risque et puis vous savez vous avez intérêt à tomber sur la bonne société privée parce que là on vous à parler des fonctions supports c'est déjà pas facile la livraison des repas mais X avec la SRC X ça se passe bien demandez à X si ça se passe bien avec une autre SRC je vous garantis que la réponse n'est pas dans la qualité, après c'est pas forcément la faute de la SRC c'est le marché qui est fait mais par exemple X franchement c'est pas mal mais on est derrière eux la responsable de restauration elle goute tous les matins les repas.

Annexe L : Tableau d'analyse entretien numéro 1

Interviewé : La directrice d'une cuisine centrale

Où : A la cuisine centrale.

Le Jeudi 05 Janvier 2017

Situation : Secteur scolaire premier cycle public en autogestion.

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Eléments de réponse
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	« Je suis directrice de la cuisine » / « j'ai 45 ans » / « j'ai fait un BTS en analyse biologique et biotechnologie » / « j'ai passé le concours de technicien de la fonction public ».
L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	« Une cuisine centrale » / « construite en 83 » / « ça s'appelait les cuisines centrales historiquement » / « ils prévoyaient d'en faire 2 puis finalement ils en ont fait qu'une » / « à la base était conçue pour 15000 repas » / « aujourd'hui on est à un peu plus de 32000 repas » / « essentiellement avec de l'assemblage » / « en liaison froide » / « 90 agents » / « qui comprend à la fois le service administratif (...) veilleurs de nuit (...) une équipe d'atelier » / « écoles maternelles élémentaires qui représentent 99% de notre production » / « sont le restaurant sociale » / « des foyers restaurants seniors » / « Il n'y a rien qui est externalisé » / « une politique très marquée sur le bio et le local » / « je n'ai personne au-dessus de moi qui est spécialisé dans la restauration » / « mon responsable hiérarchique (...) est un délégué, directeur général délégué (...) après j'ai une élue dédiée à la restauration collective mais c'est pas son métier non plus » / « on était en liaison chaude (...) c'est passé en liaison froide en 92 (...) ils avaient pris un conseiller ».

**Les enjeux
économiques**
Hypothèse 1

Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?

« Le coût est liée aux choix que l'on fait au niveau des achats » / « si vous avez la même exigence avec le privé ça coutera le même prix parce qu'ils n'auront pas des prix plus intéressants que nous vu le poids déjà qu'on a de 32000 repas jour » / « la charge la plus importante dans les collectivités c'est la masse salariale » / « le plus lourd dans les coûts de fonctionnement (...) c'est la masse salariale » / « ce qui nous coûte le plus cher dans le repas vu l'encadrement qu'on a au niveau des écoles c'est plus la partie service que la partie à proprement dit production alimentaire » / « pour l'instant c'est pas d'actualité ils font des investissements sur la cuisine pour agrandir et améliorer le système (...) c'est pas d'actualité à aujourd'hui d'externaliser cette mission-là » / « une grosse partie sociale (...) une étude avait été faite il y a quelques années je crois que ça couvre 20% de ce que ça coûte à la collectivité les 80 autres % ils sont payés par les contribuables » / « quand l'outil est vieillissant vu les investissements qu'engendre une cuisine c'est vrai que peut-être que à ce moment-là quand l'outil est vieillissant et qu'il faut le changer c'est peut-être à ce moment-là que les collectivités se posent la question d'externaliser parce qu'on peut inclure dans le marché la construction c'est la société »

Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?

« Ils optimiseront le personnel plus que ce qu'on peut l'optimiser peut-être / « la masse salariale elle entre plus quand on externalise » / « vous payez une prestation de repas voilà on va vous livrer des barquettes mais vous avez déjà évacué 90 personnes de votre masse salariale » / « quand on concède (...) le problème reste le même c'est si vous voulez appliquer une politique de tarification liée au revenu vous votre repas chez Sodexo où je ne sais qui (...) c'est quand même vous qui allez payer la différence entre 1€ et 3€50 pour les familles auxquelles vous ne faites payer que 1€ » / « ils gèreront différemment par exemple on n'est pas en temps annualisé ça veut dire que pendant les vacances scolaires où on tombe entre 6 et 8000 repas on est présent 7h mais en fait au bout de 4h le travail il est fini » / « la masse salariale elle coûtera moins cher sur l'année (..) ils ont cette possibilité là avec l'intérim de faire venir tout par tout pour compléter » / « les élus ont pensé que ou parce que c'était des investissements trop importants à faire pour mettre aux normes et tout qu'ils ont externalisés »

Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	« Certains élus qui pensent que si on concède on est plus responsable » / « le maire reste l'interlocuteur des parents pour tous les problèmes cantines que ce soit en autogéré ou concédé » / « il y a quand même pas mal d'embauche sociale qui est faites » / « ça reste quand même de l'embauche sociale donc il y a quand même cette enjeux-là derrière niveau sociale de ne pas externaliser » / « certains élus ont cru à un moment donné que parce que on externalise du coup on se dégageai de la responsabilité de ce qu'il se passait mais c'est faux »
	Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	« L'avantage dans l'autogéré c'est qu'on maîtrise réellement ce que l'on met dans les assiettes » / « une mauvaise image de par tous les reportages que l'on peut voir (...) notamment sur le suivit des marchés » / « les 6 derniers mois on mais vraiment le plus minable que l'on a dans nos stocks » / « des élus impliqués dans la restauration voilà dans la qualité c'était un argument à un moment donné aussi tout le monde c'est mi dans le bio »

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	« Etant dans le public vous devez respecter le code des marchés publics (...) Est-ce que le choix du mode de gestion ne doit pas être impacté par ça (...) Je pense ça reste vrai pour les petites collectivités » / « nous la taille de X on a un service de la commande public donc voilà on a des gens font que de la commande publique et qui sont support pour nous »
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	« Il y a toujours moyen de se défendre certes quoi qu'il en soit on aura quand même entendu parler d'une TIAC sur la collectivité mais faut être fort en communication pour arriver à démonter le truc »

L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	« Du personnel fonctionnaire (...) prendre des sanctions disciplinaire (...) ce n'est pas aussi radicale que dans le privé certes mais malgré tout il ne faut pas penser que ça n'existe pas donc il y a aussi quelque levier là-dessus » / « ça peut être une solution pour une condition de reprise c'est à dire que quand vous êtes en autogéré et que vous passez au privé vous exigez que je sais pas 50% de votre personnel doit être repris »
	Est-ce que le statut (autonome/regroupement) et la taille de votre commune influent sur le choix du mode de gestion du ou des restaurant(s) à votre charge ? (Si public)	« Dans les petites communes où effectivement on n'a pas la compétence en interne pour assumer ça et où justement les investissements sont lourds pour mettre des cuisines aux normes » / « nous la taille de X on a un service de la commande public donc voilà on a des gens font que de la commande publique et qui sont support pour nous » / « X : Et vous pensez que ça joue par rapport au contexte le fait d'appartenir à une grande collectivité. I : Clairement. » / « la force d'une grande collectivité c'est qu'elle a des services dédiés avec des gens spécialisés dans ces domaines là une petite collectivité elle va avoir un gars qui maîtrise les marchés publics » / « les petites collectivités vu qu'elles passent en dessous des seuils » / « il y a cette force-là la taille a cette force-là »
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?	« Oui effectivement le poids fait que on va toucher le kilo de poulet moins chère qu'une collectivité qui fait 3000 repas ça c'est une évidence donc ça permet d'abaisser les couts cette force-là permet d'abaisser les couts »

Annexe M : Tableau d'analyse entretien numéro 2

Interviewé : Le directeur de la cuisine centrale

Où : A la cuisine centrale

Le vendredi 25 Mars 2017

Situation : Secteur scolaire public primaire

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Eléments de réponse
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	« Je suis le directeur de la cuisine centrale » / « j'ai une formation d'ingénieur agroalimentaire » / « une partie de ma carrière que j'ai fait dans le privé » / « je travaillais dans les abattoirs pour le développement de nouvelles techniques de production » / « je suis arrivé dans cette cuisine centrale il y a maintenant une vingtaine d'années »

L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	« Cette cuisine centrale de la ville X dont elle dépend elle dépend de monsieur le maire parce que là on est vraiment sur un service de la ville » / « c'est une cuisine qui a ouvert en 92 » / « nos convives ont quelques mois et maintenant notre doyenne a 112 on a des convives des crèches des écoles des centres de loisirs pour le portage domicile pour les EHPAD donc on a une gamme assez étendue et on et on fait à peu près de 1 800 000 par an ce qui fait 10 500 jours en période scolaire. » / « Il y a 65 % de scolaire une grosse partie de scolaire et après les 30 % les 25 % restants c'est le portage à domicile les crèches représentent assez peu » / « on cuisine 10 500 repas c'est évidemment en liaison froide parce que 10500 repas en liaison chaude c'est quelque chose qui paraient presque impossibles » / « on a sur la ville 70 restaurants » / « qu'on a de la cuisson basse température on a un autoclave et on a une légumerie pour préparer les entrées. » / « on est en régie. » / « Il y a X métropole qui existe mais nous on est ville X on approvisionne assez peu de communes actuellement » / « On approvisionne aussi des collèges qui n'ont pas de restauration sur place » / « Ici on est 72 c'est une cuisine qui comprend la livraison les gens de la production la réception les chauffeurs (...) la comptabilité qui se (...) une diététicienne une qualitiennne (...) on a trois personnes à la maintenance. » / « la maintenance froide c'est externalisé » / « Avant il y avait 24 cuisines dans les 24 cuisines qui étaient disséminées dans la ville. » / « Il y avait de grosse cuisine dans les collèges elles approvisionnaient des restaurants primaires et maternelles qui étaient aux alentours donc il y avait 24 cuisines en ville qui approvisionnaient les 55 restaurants. »
--	---	---

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	« Les charges de gestion, en gros quand on compare les charges d'une cuisine centrale comme la nôtre et une cuisine centrale privé la seule chose qu'on pourrait éventuellement dire qui est différent c'est juste la marge » / « où on a des différences c'est sur la masse salariale » / « une société privée vous avez souvent deux trois personnes qui sont très correctement payées (...) le reste du personnel et souvent plus proche du SMIC et c'est des gens où il y a un turnover très rapide. » / « dans le public on a du personnel (...) avec des salaires beaucoup plus rapprochés (...) un salaire qui a évolué donc on a une charge salariale qui est supérieur » / « Faut faire attention la légumerie ce n'est pas sûr que ce soit quelque chose qui permette de faire des économies »
	Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	« Quand on compare nos coûts avec des sociétés privées on s'aperçoit qu'on est souvent un petit peu plus chère » / « Il faut surtout dans les services publics qu'il y ai un contrôle (...) dans les entreprises privé on a toujours la sanction à la fin de l'année une société qui perd de l'argent chaque année elle ne va pas durer alors que dans la fonction publique on peut imaginer perdre de l'argent régulièrement »

Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	« C'est un choix sociétal c'est un choix politique on a un coût qui est donc supérieur » / « on peut réagir beaucoup plus rapidement » / « si c'est en direct on a plus de facilité voilà c'est plus facile puisque l'élu est vraiment le patron de la cuisine » / « un choix très politique parce que est ce que les élus décident d'avoir un peu plus de travail sur leur commune » / « les maires ont plein de responsabilités et qu'ils voudraient bien déléguer un peu »
	Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	« Une cuisine privée aura plus tendance à dériver si ça lui permet d'augmenter ces marges et s'il n'y a pas un peu de contre-pouvoir en face pour dire non non c'est pas ce qui a été prévu »
	Comment percevez-vous la fonction restauration dans votre restaurant ? A-t-elle de l'importance ?	« Il y a des communes où les maires veulent absolument conserver le service restauration »

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	« Avant les lois de décentralisation de 85 le les collèges dépendaient de la municipalité » / « il faut remodifier le marché on ne peut pas évoluer du jour au lendemain donc c'est un peu la lourdeur du marché » / « c'est un autre fonctionnement mais c'est vrai qu'on n'a pas cette souplesse d'appeler le matin et de se dire il arrive une demie heure après »
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	« si on privatise la restauration pour la collectivité c'est quand même beaucoup mieux on fait un marché tous les 5 ans on paye une facture par mois et donc avec une personne on fait à peu près le tour de tout ça alors que là il faut que l'on paye il y a 70 personnes on a une cuisine à entretenir on a parfois des mouvements de grève qui peuvent arriver on a des marchés alimentaire à faire avec tous les risques, on a les risques sanitaire les risques de la cuisine et de la distribution donc c'est vrai que pour les élus c'est plus facile ça donne moins de travail » / « les restaurants scolaire on ne peut pas les déléguer donc après si ça se passe mal à vous de prouver que c'est la faute de quelqu'un d'autre »

L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut (autonome/regroupement) et la taille de votre commune influent sur le choix du mode de gestion du ou des restaurant(s) à votre charge ? (Si public)	« Sur les grosses collectivités les gens vont être reclassé » / « il y a des communes où les maires veulent absolument conserver le service restauration un maire d'une petite commune » / « les toutes petites communes c'est compliqués » / « les regroupements de commune permettent d'être un peu mieux à ce niveau-là »
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?	« C'est vrai parce qu'on était sur deux petites si jamais l'on fermait une grosse cuisine comme celle-ci c'est vrai que ce problème-là existerait parce qu'on ne va pas pouvoir reclasser 70 personnes comme ça »

Annexe N : Tableau d'analyse entretien numéro 3

Interviewé :

Où : A la mairie

Le Vendredi 23 Juin 2017

Situation : Secteur scolaire public en externalisation.

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Eléments de réponse
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	« Je suis directrice de l'éducation des sports, des animations et de la culture (...) depuis un peu près 15 ans. » / « J'ai la gestion des écoles et la gestion de la restauration. » / « j'ai un diplôme d'ingénieur social » / « Je suis dans la fonction publique depuis 35 ans j'ai changé très souvent de secteur et de collectivités. » / « j'ai une direction d'une peu près 120 personnes. » / « Je travaille en direct avec les élus. »
L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	« Une ville de 16 - 17 000 habitants » / « On est ville à taille humaine » / « On a bien sur une communauté d'agglomération (...) avec laquelle on travaille étroitement (...) sur essayer de développer les filières locales et gérer les approvisionnements. » / « Je crois que c'est autour de 150 000 habitants (la communauté d'agglo). » / « 17 villes sur deux départements. » / « Notre restauration scolaire qui est plus de la moitié du volume des repas. » / « On a 6 écoles. » / « Le privé fonctionne autrement en régie direct ou prestataire de service. » / « Deux privés sous contrat. » / « On a une délégation de services publics avec un prestataire privé qui a remporté la concession le contrat de concession. » / « La première DSP a été faite en 1997 donc avant c'était en interne. » / « Il y avait une cuisine centrale » / « On est en deçà que la moyenne des emplois d'une ville d'une même strate. » / « Le volume repas contractuel que l'on a c'est 140 000 par an sachant que ça inclut aussi le portage à domicile pour les personnes âgées. »

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	« C'est leur choix parce que tout simplement pour des conditions budgétaires (écoles privées) » / « Eux ce qu'ils regardent c'est le prix. » / « On a pris la DSP parce qu'on fait faire les investissements à notre délégataire c'est uniquement la question des investissements qui fait choisir la DSP entre la DSP et la prestation de service. »
	Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	« On est reparti sur une nouvelle DSP de 7 ans pour deux raisons d'une part bon c'est lié aux investissements. » / « La première raison maintenir l'investissement maîtriser la masse salariale. » / « Maîtriser les finances on soutient on aide et on contractualise mais on ne fait pas directement ça c'est une volonté un axe fort. »

Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	« C'était aussi lié à la fin de mandat du maire actuel donc on ne voulait pas qu'il y est un engagement de plus que le mandat. » / « C'est le déterminant politique et qui a impulsé. »
	Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	« On a des exigences en termes de qualité qui ne sont pas les leurs (écoles privées) » / « Spécificité, professionnalisation et en faisant appel à des prestataires privés on sait que l'on a des professionnels du domaine. » / « Souvent on dit quand c'est fait par une mairie c'est meilleur que quand c'est fait par une boîte et bah c'est faux moi je m'inscris en faux là-dessus encore une fois ça dépend de l'organisation et des exigences que l'on a. »
	Comment percevez-vous la fonction restauration dans votre restaurant ? A-t-elle de l'importance ?	« On était en régis autonome jusqu'en 98 alors ça a correspondu aussi à la prise de fonction du maire de l'époque qui avait d'autres souhaits. » / « la restauration ce n'est pas le cœur de métier d'une ville. » / « On est encore aussi dans un peu la politique des clochers je garde ma petite cantine (les petites villes). »

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	« X : Au niveau du personnel encadrant pour le service des repas (...) I : C'est municipal c'est de la responsabilité du service municipal, à l'époque lors de la précédente DSP on n'avait pas le droit de déléguer cette fonction-là maintenant on a le droit mais on n'a pas souhaité le faire (...) parce que les gens qui sont présents dans les écoles ils n'ont pas cette seule tâche (...) surtout avec la réforme TPE qui vient d'arriver. » / « La gestion des approvisionnements donc ça veut dire qu'un système en régie municipale c'est un système lourd à porter qui demande beaucoup de personnel. »
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	« Au niveau enjeux c'est simple la restauration ça ne s'improvise pas on a autour de la restauration collective une législation complexe en matière d'hygiène de sécurité alimentaire. » / « Ça signifiait aussi des mises à jour des formations. » / « La sécurité sanitaire ça on y tient beaucoup parce qu'il y a des analyses de laboratoire à programmer il y a des visites des services vétérinaire enfin c'est hyper suivi la restauration. » / « Parce qu'ils sont spécialistes et c'est eux qui en cas de problèmes. » / « la mission que l'on a nous c'est la mission de contrôle, on est pas responsable mais on est responsable du contrôle si on n'a pas fait de contrôle là on est responsable. »
L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	« J'aurais bien aimé qu'ils rentrent dans le contrat mais c'est eux qui se déterminent eux-mêmes. » / « Contenue de la spécificité du domaine (...) on a fait appel à une AMO. » / « Quand on embauche un fonctionnaire c'est pour 40 ans derrière. »
	Est-ce que le statut (autonome/regroupement) et la taille de votre commune influent sur le choix du mode de gestion du ou des restaurant(s) à votre charge ? (Si public)	« La véritable mutualisation comme nous on souhaite l'engager elle n'est pas évidente à faire parce que on a encore culturellement et historiquement des esprits pas prêts. » / « Ça a été douloureux c'est de se démunir un peu de son pouvoir au profit du collectif ce n'est pas encore dans les mœurs. » / « Volonté de chacun des élus de ne pas mettre ça à la communauté d'agglomération. »
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?	« La ville est là pour accompagner mais n'est pas là pour faire donc on n'est pas des spécialistes. »
	La situation géographique a eu un impact sur le choix de votre mode de gestion ? Pourquoi ?	« Ne pas faire des DSP sur trop longtemps puisqu'on avait jusqu'à il y a trois ans une baisse des effectifs scolaires parce que comme toutes les communes du littoral l'habitat est cher donc les jeunes couples ne peuvent pas acheter. »

Annexe O : Tableau d'analyse entretien numéro 4

Interviewé : La direction des achats et de la logistique.

Où : Au C.H.U

Le Mardi 23 Mai 2017

Situation : Secteur santé publique en autogestion.

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Éléments de réponse
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	« Je suis donc salarié du CHU de X depuis décembre 2006 j'ai été recruté à l'époque sur création de poste sur un poste d'ingénieur logistique. » / « Ce sont des postes qui se sont créés dans beaucoup d'établissement public de santé ces postes d'ingénieurs logistique. » / « J'avais quand même tenté une première année de médecine (...) qui vous donne quand même une appétence pour le milieu hospitalier et ensuite je suis parti faire un DOC d'économie et gestion à l'université et ensuite j'ai fait une licence maîtrise et DESS à l'époque en alternance en gestion de production et des opérations de logistique. »

L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	« Donc le CHU c'est le premier employeur de X il compte à peu près 8000 collaborateurs dont un peu plus de 1000 médecins il est éclaté sur 5 sites géographiques différents (...) les activités autour de la médecine chirurgie adulte il compte environ 1000 lits (...) les activités tournées autour de la mère et de l'enfant (...) c'est 450 lits et on a 3 autres établissements 2 établissements plutôt long séjours avec EHPAD et gériatrie. » / « La construction de la cuisine sur le CHU date de 1994 le CHU est toujours en autogestion de sa cuisine c'est-à-dire que ce sont ces propres personnels c'est une cuisine qui avait été ouverte à l'époque pour pouvoir financer l'ouverture du centre cardio pneumo (...) quand je dis financer c'est-à-dire que à l'époque on avait une cuisine qui fonctionnait en liaison chaude avec plusieurs centaines d'ETP et donc il fallait passer effectivement le cap de la cuisine en liaison chaude à liaison froide avec le rendu de poste qui allait derrière et qui pouvait permettre de financer. » / « Le fonctionnement moderne entre guillemets de l'époque qui était le tout agro donc on a une cuisine au CHU qui est essentiellement prévue pour accueillir et donc pas fabriquer. » / « On a complètement rationalisé le processus restauration pour permettre effectivement d'ouvrir de nouveau service. » / « Il y avait des cuisines sur tous les sites c'est-à-dire qu'aujourd'hui la cuisine l'UCP dont on parle elle approvisionne (...) à l'époque chaque site avait sa cuisine et chaque site avait son self du personnel voilà donc progressivement tout ça s'est restructuré réorganisé avec le temps. »
---	--	--

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	« Le cout denrée on est un peu au-dessus de la moyenne nationale on est aux alentours de 2.15€ cout repas denrée la moyenne nationale doit être à 2.07€ 2.08€ (...) je pense que c'est plutôt liée au choix des produits que l'on a référencé on a vraiment voulu marqué le coup cette fois ci dans notre marché avec des produits extrêmement qualitatif. » / « Au niveau du choix que vous faites entre autogestion et externalisation est ce que vous pensez que ce facteur économique est un déterminant qui a vraiment son importance dans la décision. I : Il est déterminant aujourd'hui dans les établissements de santé c'est-à-dire qu'il y a un seuil en dessous duquel on ne pourra pas descendre en termes de qualité produit par contre on a d'autre marge de manœuvre. » / « oui effectivement ça reste quand même la partie économique reste une partie qui a du poids dans la décision. » / « je ne parle pas d'économie mais d'efficience c'est un peu différent parce que aujourd'hui nous on est en train de chercher à avoir davantage de qualité mais comme je vous l'ai expliqué on va la présenter de manière différente »
	Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	« Ce qui est intéressant c'était donc ce choix vous parliez tout à l'heure des décisions de pourquoi on passe à ce type de prestation là ça répondait à un besoin spécifique du moment de financement de poste. » / « En repassant en autogestion vous feriez des économies significatives au niveau de l'approvisionnement donc sur le cout matière première. I : Exactement ça je peux vous l'affirmer. » / « Ce qui est intéressant c'est de voir est ce que l'économie que l'on va générer sur les achats de denrées elles vont être contrebalancées avec l'impact RH forcément positif en terme effectivement de magasinier mais aussi en termes d'acheteur ou assistant achat c'est ça qui faut aujourd'hui mettre dans la balance. »

**Les enjeux
d'ordre moral**
Hypothèse 2

Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?

« C'était l'assurance d'une sécurisation des approvisionnements je pense que c'était relativement confortable. » / « Oui il y a des enjeux d'ordres morales et d'ordres politiques alors le décisionnaire n'est pas dénué de sentiments. » : « Aujourd'hui on a un rôle sociétal enfin le CHU et la direction de ce point de vu là est extrêmement sensible à l'économie circulaire » / « Oui mais d'un autre coté on gère tout c'est-à-dire on gère toutes les commandes tous les fournisseurs tous les litiges toutes les appros toutes la logistique. » / « Pour l'image de marque d'un hôpital être chevillé avec un prestataire privé c'est ça ne dégage pas une image de marque très positive ça c'est aussi un élément décisionnelles importants. » / « Si l'établissement à fait le choix de les sortir c'est parce que aussi il y avait un souci de prestation et d'image de marque. » / « Il faut que ce soit dans une stratégie cohérente d'établissement mais oui bien sûr que les organisations syndicales c'est un partenaire d'établissement de santé et oui c'est d'où l'intérêt d'un dialogue social qui soit suivi et régulier. » / « C'est quand même le premier employeur de la ville et la cuisine de l'hôpital l'a mettre entre les mains d'un privé avec tous les politiques locaux sur le dos enfin ce n'est pas prêt c'est pas mur ça et pourtant il y a des économies à réaliser parce que c'est souvent plus des établissements où on est en fin de vie batimentaire process »

Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?

« C'est que les SRC et comme d'autre sont là aussi pour faire du bénéfice et que la qualité des denrées au fur et ça à mesure de l'état d'avancé des marchés ne cessait de se dégrader. » / « on était arrivé à une telle image dégradée de la qualité de la restauration au sein du CHU. »

Comment percevez-vous la fonction restauration dans votre restaurant ?
A-t-elle de l'importance ?

« C'était confortable pour la direction parce que elle avait une visibilité complète sur ces coûts il n'y avait pas de surprise. »

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	« La difficulté que l'on avait de notre propre contrat d'approvisionnement de l'époque qui ne permettait pas finalement de pouvoir re-cuisiner ou de pouvoir se réapproprier finalement les compétences dont nous avons été dépossédés. » / « Quand il s'agit de retravailler notre modèle d'organisation on s'est trouvé confronté à cette absence de donnée qui ne nous permettait pas de pouvoir nous libérer et si on voulait après partir en autogestion c'était pas possible. » « Alors ça a donné beaucoup d'autonomie aux établissements ça c'est plutôt positif mais c'est surtout que ça les a interrogés sur effectivement leur stratégie. »
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	« Au bout d'un moment qui est responsable de ces patients ça reste quand même l'établissement de santé donc je ne suis pas sûre que ce soit un argument qui soit tenable. »
L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	« On n'est pas sur la même population on n'est pas sur le même public les gens qui viennent à la clinique ne viennent pas pour manger car il y a cette connotation de je paye quand on vient à l'hôpital c'est gratuit tout est gratuit on doit bien manger. » / « Absolument pas tout est possible c'est des choix d'établissement. » / « X : Donc le poids en fait de l'environnement économique en tant que telle et la réglementation qui évolue ça joue quand même sur l : Sur ces aspects décisionnels oui. »
	Est-ce que le statut (autonome/regroupement) et la taille de votre commune influent sur le choix du mode de gestion du ou des restaurant(s) à votre charge ? (Si public)	« Vous constaterez qu'il n'y a pas beaucoup de CH qui travaillent tout seul ils se sont déjà structurés entre eux » / « Oui donc ça j'ai envie de dire ça fonctionne bien, ce regroupement permet de rester en autogestion parce que ça permet de rationaliser les coûts, et alors là l'impact sociale il est encore plus fort je crois dans ces établissements car c'est souvent le premier employeur de la ville »
	Est-ce que la structure de votre établissement a affecté votre choix de mode de gestion ?	« Un autre élément aussi qui freine aussi quand bien même on voudrait le faire sur un établissement de santé comme le nôtre on a 32 régimes alimentaires différents ce que vous ne trouvez pas dans une clinique. » / « Là on touche à un autre axe de la prise de la décision que j'appelle l'effet d'aubaine en fait c'est que l'on peut aussi à un moment donné choisir de passer en mode privé parce que on est sur une cuisine en fin de course et que l'établissement n'a pas les moyens d'en reconstruire une autre. » / « la centralisation peut être aussi une solution aussi pour maintenir cette autogestion. l : Oui c'est ça. »

Annexe P : Tableau d'analyse entretien numéro 5

Interviewé : Le responsable de la restauration

Où : Au centre hospitalier

Le Mercredi 15 Février 2017

Situation : Secteur santé public centre hospitalier

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Eléments de réponse
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	« Je suis ingénieur en restauration au centre hospitalier (...) j'ai 54 ans j'ai passé un BTS à Thonon-les-Bains en 83 » / « j'ai démarré (...) par de la gestion de la restauration commerciale ensuite je me suis dirigé plus vers la restauration collective » / « J'ai travaillé pour un centre administratif à Nice c'est là que j'ai démarré ma carrière en collectivité » / « Ensuite je suis parti sur Grenoble au centre CEA l'énergie atomique » / « Après je suis arrivé donc dans la santé où je suis depuis suis là depuis 2008 »

L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	« Donc l'hôpital (...) c'est un établissement qui a ouvert en 2012 qui regroupent, il y a eu un regroupement de l'hôpital de ... et de l'hôpital voisine c'est un hôpital qui a 420 lits et qui a sous sa responsabilité également une école d'infirmières et trois maisons de retraite trois EPHAD de 85 lits » / « On est un peu près tout juste en-dessous des 1700 agents qui travaillent sur le site » / « Au niveau de la restauration donc on est une équipe de 36 personnes avec un coté une équipe de cinq diététiciennes mais elles ne sont pas tout à temps complet » / « On fait 580 000 repas par an tous confondus on a un agrément sanitaire puisqu'on exporte la marchandise dans les maisons de retraite donc en liaison froide on est à J+5 pour tous les plats cuisinés et J+3 pour tout ce qui est préparation froide » / « Pour la production c'est 100 % liaison froide saufs quelques exceptions pour le self du personnel » « dans l'hôpital il y a une petite cafétéria un stand pour tout ce qui est visiteurs (...) c'est une société (...) qui gère cette petite boutique » / « Alors cette établissement là c'est comme je vous l'ai (...) ce n'est pas un regroupement de commune un hôpital (...) on ne l'ouvre pas n'importe comment, c'est l'agence régionale de santé qui détermine l'endroit les spécificités qui devait avoir les activités qui doivent avoir et le nombre de lit » / « On n'ouvre pas une clinique ou une EPHAD ou une maison de retraite aussi facilement que l'on pourrai le penser » / « Le grand décideur on va dire de l'implantation d'un hôpital c'est l'agence régionale de santé et au-dessus de l'agence régionale de santé il y a la haute agence régionale de santé et au-dessus le ministère » / « X : Et donc vous au niveau du choix du mode de gestion pour la restauration c'est, ça appartient à qui ce choix : Donc que c'est la direction générale de l'hôpital »
---	--	---

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	« En autogestion on a un budget qu'on respecte d'accord on doit respecter » / « Les sociétés de restauration ils ne sont pas philanthropes ils sont là pour gagner de l'argent et que s'ils peuvent on va dire gagner un petit peu plus et ben pourquoi pas au détriment soit du poids soit de la qualité du produit et ainsi de suite c'est là-dessus qu'ils vont dégager de l'argent »
	Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	« Il y a bien le coût après il y a une autre il y a bien un autre volet qui fait choisir une société de restauration c'est que on n'a plus la charge du personnel » / « je pense que l'autogérer coûte moins cher que la SRC le côté économique et pas forcément un choix à mon avis ça n'influence pas beaucoup parce que y'a pas un écart fantastique » / « Oui ce n'est pas forcément une histoire de coût je pense que les gens qui choisissent d'externaliser c'est pas obligatoirement le coût c'est plus vers la responsabilité pénale vers le personnel »
Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	« Dans la grosse structure que j'avais sur Nice c'était ça dépendait que d'administration d'État et c'est vrai qu'ils avaient fait le choix de monter une association en autogestion pour justement créer l'emploi »
	Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	« Aujourd'hui que ce soit dans le scolaire dans le dans l'entreprise dans la santé le prix moyens investis dans la restauration après faut pas demander des miracles. »
Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liés à votre mode de gestion ?	« Aujourd'hui on est on est rentré dans une dans une société procédurière, quel que soit le défaut on peut être embêté avec les procédures » / « La personne qui fait le choix d'avoir une société de restauration il ne se pose pas la question de savoir s'il y a 15 malades, 5 ou pas, son restaurant son activité restauration elle tournera quoi qu'il arrive »
	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	« Il y a bien un autre volet qui fait choisir une société de restauration c'est que on n'est plus responsables pénalement en cas d'intoxication. » / « La raison primordiale qui fait qu'on choisit ou choisit pas une société de restauration c'est il y a la complexité du métier ça c'est la santé mais se décharger de la responsabilité du personnel et de tout ce qu'on peut avoir et se décharger de la de la responsabilité pénale en tant que responsable de la restauration du personnel » / « Les gens qui font le choix ok je me déchargeais de cette responsabilité et qui font le choix donc d'aller vers une société de restauration qui engrange la responsabilité »

L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	« Ils (SRC) sont peut-être moins embêté au niveau diététique et textures dans les cliniques ils ne sont pas obligés de prendre tout le monde d'accord au niveau du public des hospitaliers on est obligé de prendre toute la population qui arrive chez nous. » / « Si l demain dit ok on met une société de restauration qu'est-ce qu'on fait des gens » / « La santé c'est un métier dans le public où vous ne rentrez pas (...) comme vous voulez
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?	« On a bien plus de contraintes en hospitaliers des textures y'a plein de choses en entreprise on fait un menu et puis voilà nous on en fait derrière le menu de base si tout va bien on n'en a que huit ou neuf derrière » / « Dans la santé d'accord il y a extrêmement peu on va dire d'hôpitaux public qui sont sous-traités saufs en assistance technique. Parce que c'est quand même extrêmement spécifique c'est un métier c'est un métier entre les régimes les allergènes les les textures modifiées les personnes âgées, je pense qu'une société de restauration si elle n'a vraiment pas on va dire une une branche spécifique pour ça elle n'y arrive pas. » / « Si on n'avait pas ce groupement d'achat peut-être que les sociétés de restauration se seraient engouffrées pour nous donner de l'aide technique à la commande »

Annexe Q : Tableau d'analyse entretien numéro 6 - I

Interviewé : Ingénieur des opérations et les directeurs restauration

Où : Au C.H.U

Le Vendredi 16 Juin 2017

Situation : Secteur santé et médico-social public en autogestion et externalisation.

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Eléments de réponse
Profil social	Pourriez-vous vous présenter ? Si vous deviez expliquer qui vous êtes ?	« Ma formation de base est une formation hôtelière (...) j'ai ensuite suivis avec un BTS. » / « j'ai travaillé (...) dans le secteur hospitalier. » / « Je préparais les dossiers avec les commerciaux et j'étais chargé de vendre du savoir-faire et de justement exploiter de répondre à des appels d'offres notamment et répondre aux appels d'offres publics. »
L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	« Sur le groupe hospitalier il y a 4 hôpitaux +1. » / « l'ARS est pratiquement inexistant chez nous, elle existe mais c'est une ARS fantôme. Le vrai pouvoir de décision il se situe au siège. » / « Un directeur par GH il peut y avoir des directions de site mais ça n'a évidemment pas le même poids. » / « il y a quand même de la restauration sous-traitée. »

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	« C'est une prestation bas de gamme, c'est au ras des pâquerettes, ils mettent peu d'argent dans les repas, très peu de moyen. » / « L'enjeu économique rentre en compte dans ou est un déterminant dans la prise de décision ? Oui déterminant. » / « La première raison elle est économique et là ça a du mal à tenir à mon avis on a du mal à tenir la distance avec de l'autogestion. » / « Ca a été très difficile sur X parce que les SRC se tirent la bourre. » / « L'étude économique du marché signé dépassait largement le cadre d'exploitation pour aller rechercher quasiment intégrer les marges arrière toutes les marges possibles. » / « Economiquement parlant je pense qu'il est très difficile de tenir la route par rapport à l'autogestion c'est ce qui fait que l'autogestion tient aussi bien. »
	Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	« Les coûts sont tellement tenues et serrés en autogestion et l'exigence de qualité est telle que je pense qu'il n'y a pas beaucoup de place économique malheureusement pour externaliser. » / « Ca faisait beaucoup de volume d'affaire mais pas beaucoup de volume de rentabilité. »
Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	« Si on avait un intérêt à basculer par exemple l'hôpital de X en sous traitance rien ne nous empêcherait je ne pense pas qu'il y a de frein politique assez fort si on a démontré le contraire d'empêcher X de basculer de l'autogestion vers la sous traitance. » / « Après il peut y avoir d'autres problématiques des problématiques sociales qui vont venir même si économiquement on peut imaginer trouver un équilibre qui vont être difficilement défendable pour mettre l'externalisation. » : « Du moment où on a sous-traité quelque chose on ne revient pas en arrière on change de société mais on ne revient pas sur le principe de là sous traitance. » / « On est prêt à payer même plus chère économiquement (...) quelque chose qui n'apparaîtrait pas dans nos budgets RH et meilleur aux yeux de nos partenaires financiers publics (...) mais c'est plus un choix politique qu'un choix économique. » / « La main sur tes équipes elle n'est pas toujours, elle est souvent moindre que sur un prestataire tu as souvent plus de levier sur un prestataire que tu en a sur tes propres équipes malheureusement. »
	Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	« Ce n'est vraiment pas la préoccupation et bien qu'on affiche (...) de la volonté de dire que l'on va prendre soin de nos patients. »
	Comment percevez-vous la fonction restauration dans votre restaurant ? A-t-elle de l'importance ?	« Un service adapté à la demande on veut bien sous-traiter mais ont soustraite que la plonge par exemple. »

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Que pouvez-vous me dire sur la réglementation sanitaire en restauration collective ?	« Ça peut être plus rassurant de sous-traiter mais après ce sont des arguments on professionnalise un secteur qu'on ne maîtrise pas mais à mon avis ils sont de peu de poids par rapport aux aspects économique et personnel. »
--	---	--

L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut juridique de l'établissement vous contraints dans vos choix de gestion ?	« Le deuxième gros frein énorme gros frein c'est quand même le problème du L122-12 c'est-à-dire que vous êtes en sociétés privées vous reprenez le personnel du privé ça va mais là ce sont des fonctionnaires donc qu'est ce qu'on fait du personnel. »
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?	« C'est vrai que ça peut jouer plus pour une EHPAD oui et les aspects économiques seront sans doute moindre oui l'environnement joue beaucoup mais tu pourrais te dire on a 3 MCO et un long séjour les 3 MCO sont autogéré et le long séjour est le seul sous-traité. » / « Je ne crois pas que ce soit la durée du séjour c'est plus la taille, il y a de plus petites équipes dans les EHPAD on retombe dans quel est le schéma le moins embêtant pour un chef d'établissement. »

Annexe R : Tableau d'analyse entretien numéro 6 - 2

Interviewé : Ingénieur des opérations et les directeurs restauration

Où : Au C.H.U

Le Vendredi 16 Juin 2017

Situation : Secteur santé et médico-social public en autogestion et externalisation.

Objectif de l'entretien : L'objectif de l'entretien est de comprendre pourquoi l'établissement interrogé autogère ou externalise son service restauration.

Thématiques	Questions	Eléments de réponse
L'établissement en question	Pouvez-vous présenter l'établissement ?	CH en externalisation : « Une officière qui arrive le matin à 8h00 pour les petits déjeuners c'est l'aide-soignante qui s'en occupe. Au niveau qualité et température car elle part avec son chariot avec plaque vitrocéramique et elle fait sa distribution devant le patient. » / « Notre projet se serait de l'agro pour les trois établissements et une cuisine centrale pour que les plats enrichis de la préparation spécifique et régime spéciale. »

Les enjeux économiques Hypothèse 1	Que pouvez-vous me dire sur les charges d'exploitations en autogestion et externalisation ?	« Qu'on a un projet aussi de récupérer la production du site et laisser la partie logistique à un prestataire mais c'est pour ça que ça les intéresse peu car ils nous ont bien fait comprendre que leur gagne-pain se faisait sur la bouffe. » / « Notre projet qui est déjà assez élaboré mais qui faute de moyens financiers a été un peu mis au placard. » / « Aujourd'hui il y a 36 emplois pour servir 420000 repas par an et on va passer à 1200000 repas par an en gardant le même effectif. »
	Est-ce que vous pensez qu'externaliser la restauration coûte moins cher aux établissements ? Pourquoi ?	« Les coûts là c'est le budget c'est 310 lits c'est 230000 repas pour les patients 60000 repas pour le self c'est une vingtaine de collations et le budget c'est 3400000 €. » / « On a fait les simulations notamment en gain en personnel parce que c'était surtout là-dessus que l'on souhaitai. » / « Un plats agro aujourd'hui ça nous coute le prix d'un menu complet actuel aux alentours de 2.40€. » / « On aurai pu faire un autre choix avoir une politique de recrutement peut être dite agressive on n'a pas fait ce choix là parce que (...) on a fait nos calculs sur l'équipe en question qui était de 7 le privé à fait une équipe où ils sont 4. » / « Ça nous fait une efficience de façon plein pot de 2 postes en bénéfice net c'est-à-dire que l'on a 7 postes en moins on paye une prestation par rapports à ces 7 postes et on a encore un bénéfice sur deux postes. »

Les enjeux d'ordre moral Hypothèse 2	Que pouvez-vous me dire sur les enjeux sociaux qu'il pourrai y avoir à autogérer ou externaliser la restauration collective ?	« On cherchait de l'efficience une des types d'externalisation fut que l'on avait des CDD parce qu'on ne trouvait plus de titulaires parce que c'est des taches dites peu valorisantes et dévalorisées et mal perçue dans l'hôpital. » / « externaliser c'est un voyage sans retour. »
	Mettez-vous en lien le mode de gestion et la qualité de la prestation ?	« Il y a des indices qualités qui sont certainement dans la moyenne très haute du GH. » / « J'estime qu'avec ces sociétés là le niveau de qualité c'est tout à fait proportionnel avec le niveau d'exigence qu'on a. » / « Chez les SRC il y a beaucoup de décorum ils font énormément attention ce qu'il y a dans l'assiette c'est bon. »
	Comment percevez-vous la fonction restauration dans votre restaurant ? A-t-elle de l'importance ?	« Je souhaite que l'on garde la maitrise de la commande du repas la SRC les repas tant qu'ils en accueil eux ils vont servir est ce que la demande est judicieuse. »

Les enjeux réglementaires Hypothèse 3	Etes-vous soumis à des contraintes législatives liées à votre mode de gestion ?	« Les concours pour personnel ouvrier sont fermé donc comment voulez-vous faire pour assure la restauration collective. » / « On est impacté d'abord sur un plan budgétaire avec la tarification à l'activité on a un fonctionnement qui se rapproche du privé quand même. » / « Au niveau politique général on va dire que vous avez le financement de l'hôpital public qui fonctionne en lien avec la politique de la santé en France donc quand le budget est impacté forcément toutes les organisations qui en découlent le sont. » / « ce qui vient impacter également donc la politique budgétaire vous avez les choix politiques du président de la république et de son gouvernement donc après ça dépend si la politique est de sauvegarder l'emploi public ou pas donc là ce n'est pas cette décision qui a été prise. » / « On a vu la SRC X ils ont les reins solides ils attendent qu'une chose c'est d'étendre leur territoire moi je leur ai dit vous êtes bien gentil mais on a des effectifs publics nous qu'est ce qu'on en fait de nos fonctionnaires ? » / « Nous si vous voulez on est moins bon parce que d'abords on est soumis aux marchés publics. »
L'environnement comme déterminant Hypothèse 4	Est-ce que le statut (autonome/regroupement) et la taille de votre commune influent sur le choix du mode de gestion du ou des restaurant(s) à votre charge ? (Si public)	« Ils font de plus en plus de regroupement de territoire, pour le médicale c'est technique ils ne s'y connaissent pas trop donc ils y vont à reculons mais la technique la restauration c'est les premières fonctions qui vont être regroupées. »
	Est-ce que la structure de votre établissement établissements a affecté votre choix de mode de gestion ?	« Il faut avoir les reins solides déjà par exemple nous notre GH une SRC qui reprennent tous les repas avec tous les régimes toutes les déclinaisons ils faut avoir l'expertise et puis la possibilité industrielle. »
	La situation géographique a eu un impact sur le choix de votre mode de gestion ? Pourquoi ?	« Sur la région on retrouve de grande difficulté de recrutement sur du personnel qualifié en production. »

Glossaire

APL : Aides Personnalisées au Logement
ARS : Agences Régionales de la Santé
ATR : Administration Territoriale de la République
BEH : Bail Emphytéotique Hospitalier
CA : Chiffre d’Affaire
CASF : Code de l’Action Sociale et des Familles
CE : Comité d’Entreprise
CETIA : Centre d’études du Tourisme, de l’Hôtellerie et des Industries de l’Alimentation
CFA : Centre de Formation des Apprentis
CH : Centre Hospitalier
CHR : Centre Hospitalier Régionale
CHU : Centre Hospitalier Universitaire
CLAN : Comité de Liaison en Alimentation et Nutrition
CLCC : Centres de Lutte Contre le Cancer
CNOUS : Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires
CROUS : Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
CSP : Code de la Santé Public
DSP : Délégation de Service Public
EHPA : Établissement d’Hébergement pour Personnes Agées
EHPAD : Établissement d’Hébergement pour Personnes Agées avec ou sans Dépendance
EP : Etablissement Public
EPA : Etablissement Public Administratif
EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel ou Commerciale
EPLE : Etablissement Publics Locaux d’Enseignement
EPS : Etablissements Publics de Santé
EPSC : Etablissement Publics à Caractère Scientifique et Culturel
EREA : Etablissement Régional d’Enseignements Adaptés
ESPIC : Etablissement de Santé Privé d’Intérêt Collectif
ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire
FAFIH : Fonds National d’Assurance Formation de l’Industrie Hôtelière
GE : Grande Entreprise
GEMRCN : Groupement d’Etude des Marchés en Restauration Collective et Nutrition

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point
HPST : Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires
INSEE : Institut Nationale des Etudes Economiques
ISTHIA : Institut Supérieure du Tourisme de l'Ingénierie de l'Hôtellerie et de l'Alimentation
MAPAM : Modernisation de l'Action Publique territoriale et d'Affirmation des Métropoles
MIC : Microentreprise
OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agrée
PAI : Plan Alimentaire Individualisé
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PNNS : Programme National Nutrition Santé
PPP : Partenariats Public Privé
RHD : Restauration Hors Domicile
RHF : Restauration Hors Foyer
RIA : Restaurant Inter Administratif
RIE : Restaurant Inter Entreprise
SAAD : Service d'Aide A Domicile
SEM : Sociétés d'Economie Mixte
SIVU : Syndicat Intercommunal à Vocation Unique
SNRC : Syndicat National de la Restauration Collective
SRC : Société de Restauration Collective
T2A : Tarification à l'Activité
TIAC : Toxi Infection Alimentaire Collective
UDHIR : Union Des Ingénieurs Hospitaliers en Restauration
UCP : Unité Centrale de Production
UPRM : Union des Professionnels de la Restauration Municipal

Bibliographie

Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche, 2012. *Guide relatif au fonctionnement et à la gestion des universités*. AMUE.

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].

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.

CORBEAU, Jean Pierre et POULAIN, Jean-Pierre, 2002. *Penser l'alimentation : entre imaginaire et rationalité*. Privat. ISBN 978-2-7089-4201-1.

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 ».

ESNOUF, Catherine, 2015. *L'alimentation à découvert*. CNRS. ISBN 978-2-271-08300-5.

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.

LAPORTE, Cyrille, [sans date]. *Rationalisation des systèmes de restauration hors foyer et logiques d'action des professeurs de cuisine*. Thèse de doctorat. France : École doctorale de l'École des hautes études en sciences sociales.

MÉRIOT, Sylvie-Anne, 2002. *Le cuisinier nostalgique : entre restaurant et cantine*. CNRS. ISBN 978-2-271-05967-3.

MOREL, Christian, 2014a. *Les décisions absurdes*. Editions Gallimard. ISBN 978-2-07-253005-0.

MOREL, Christian, 2014b. *Les décisions absurdes (Tome 2) - Comment les éviter*. Editions Gallimard. ISBN 978-2-07-252500-1.

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 et LARROSE, Gabriel, 1995. *Traité d'ingénierie hôtelière : conception et organisation des hôtels restaurants et collectivités*. Lanore Jacques. ISBN 978-2-86268-099-6.

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.

POULAIN, Jean-Pierre, 2012. *Dictionnaire des cultures alimentaires*. Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-055875-0.

SARDAN, Jean-Pierre Olivier de, 2008. *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Academia-Bruylant. ISBN 978-2-87209-897-2.

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.

Sitographie

www.afnor.org

www.compass-group.fr

www.drees.social-sante.gouv.fr

www.education.gouv.fr

www.elior.com

www.fonction-publique.gouv.fr

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.vie-publique.fr

www.xerfi.com

Table des figures

Figure 1 : Tableau et courbe d'évolution démographique de la population français	13
Figure 2 : Tableau et courbes de l'évolution de l'espérance de vie en France.....	14
Figure 3 : Tableau, courbe et répartition des niveaux de vie moyen en France	19
Figure 4 : Tableau, histogramme et répartition de la population française par commune	21
Figure 5 : Evolution des intercommunalités en France.....	23
Figure 6 : Tableau récapitulatif sur les EPCI à fiscalité propre.....	24
Figure 7 : Tableau, courbe et répartition du nombre de regroupement de commune	24
Figure 8 : Le système éducatif français.....	26
Figure 9 : Les affiliations aux institutions publiques.....	30
Figure 10 : L'organisation de l'enseignement privé.....	32
Figure 11 : Le nombre d'établissements d'enseignement de 1980 à 2014	32
Figure 12 : Les effectifs d'élèves dans l'enseignement de 1980 à 2014.....	35
Figure 13 : Les parts de marché de la restauration scolaire,	37
Figure 14 : l'organisation des établissements de santé et médico-sociaux.	44
Figure 15 : L'évolution du nombre d'établissements de santé et EHPAD en France	45
Figure 16 : Le nombre de place dans les établissements de santé et EHPAD en France.....	47
Figure 17 : Les parts de marché de la restauration en santé et médico-social,	49
Figure 18 : Les catégories d'entreprises / Administrations selon leur statut juridique	51
Figure 19 : Les différentes formes juridiques d'entreprises / Administrations.....	54
Figure 20 : Le nombre d'entreprises privées en France.....	55
Figure 21 : Les effectifs d'employés par catégories d'entreprises privées en France.....	55
Figure 22 : Le nombre et les effectifs des entreprises publiques en France.....	56
Figure 23 : Le nombre et les effectifs des Administrations publiques en 2014.....	57
Figure 24 : Les parts de marché de la restauration sur le lieu de travail	58
Figure 25 : Répartition des modes de gestion selon le secteur.	60
Figure 26 : Répartition des modes de gestion selon le statut.	61
Figure 26 : Le marché de la restauration collective externalisée par chiffres d'affaires.	66
Figure 28 : Carte heuristique du marché de la restauration collective scolaire.....	85
Figure 29 : Tableau de répartition des entretiens de recherche	86

Table des matières

Introduction générale	9
Partie I - La restauration collective en France.....	11
Introduction :	12
1. La population française.....	13
1.1 Les chiffres clés et l'évolution démographique.	13
1.2 Le consommateur en restauration collective.....	15
1.2.1 Les profils du mangeur.....	15
1.1.1 Les différentes classes sociales.....	18
2. Les communes en France.	20
2.1 La répartition des communes sur le territoire français.....	20
2.2 Différence entre commune et regroupement de commune.....	22
3. Les secteurs d'activité de la restauration collective.....	25
3.1 Les établissements scolaires.....	26
3.1.1 Présentation des établissements scolaires.....	26
3.1.2 La répartition des établissements scolaires en France.	32
3.1.3 La restauration scolaire.....	36
3.2 Les établissements de santé et médico-sociaux.	39
3.2.1 Présentation des établissements de santé et médico-sociaux.....	39
3.2.2 La répartition des établissements de santé et médico-sociaux en France.	45
3.2.3 La restauration santé et médico-sociale.....	48
3.3 Les entreprises et Administrations.....	51
3.3.1 Les entreprises/Administrations et leur répartition en France.	51
3.3.2 La restauration d'entreprise.....	57
4. Les modes de gestion en restauration collective.	60
4.1 La gestion directe.....	61
4.2 L'externalisation.....	63
Conclusion :	68
Partie II - La méthodologie de recherche.	71
Introduction :	72
1. Le terrain d'investigation.	73
1.1 Les enjeux du stage de deuxième année master.	73
1.2 La structure d'accueil.	73
1.3 Les objectifs de la recherche.	74
2. La construction des outils et l'échantillonnage.	75
2.1 L'entretien compréhensif.	76
2.2 Construction de la grille d'entretien.	79

2.3	L'échantillonnage.....	83
3.	Recueil et analyse des résultats.....	87
3.1	Grille d'analyse des entretiens.....	88
3.2	Présentation descriptive des résultats.....	92
3.2.1	Les charges d'exploitations en autogestion et externalisation.....	92
3.2.2	Les dimensions morales et sociales des modes de gestion.....	93
3.2.3	Les modes de gestion et la qualité de la prestation.....	93
3.2.4	Les contraintes législatives liées aux modes de gestion.....	94
3.2.5	La réglementation sanitaire en restauration collective.....	94
3.2.6	L'environnement comme déterminant de la prise de décision.....	95
	Conclusion :.....	97
Partie III -	Interprétation et préconisation des résultats pour le milieu professionnel.....	98
	Introduction :.....	99
1.	Traduction et interprétation des résultats.....	100
1.1	L'aspect économique comme élément déterminant.....	100
1.2	Les valeurs morales comme levier décisionnel.....	104
1.3	Un processus de décision soumis à un cadre réglementaire.....	107
1.4	L'environnement : Un élément indissociable à la prise de décision.....	110
2.	Préconisations pour le milieu professionnel.....	113
3.	Retours théoriques et méthodologiques.....	117
3.1	Retour sur le cadre théorique.....	117
3.1.1	Une vision globale du marché de la restauration collective.....	117
3.1.2	La sociologie des organisations comme outil de conceptualisation.....	118
3.2	L'entretien compréhensif : un outil adapté ?.....	118
3.3	Les limites de la recherche.....	119
	Conclusion :.....	120
	Conclusion générale.....	121
	Les annexes.....	124
	Table des annexes.....	125
	Glossaire.....	245
	Bibliographie.....	247
	Sitographie.....	250
	Table des figures.....	251
	Table des matières.....	252

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. Définis 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 être autogérés ou externalisés.

Le choix du mode de gestion en restauration collective soulève de nombreuses questions. Pourquoi autogérer ou externaliser 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 quels pouvaient être les enjeux conduisant à autogérer ou à externaliser la restauration collective.

Mots-clefs : **Restauration collective - Autogestion - Rationalité**
Assistance à maîtrise d'ouvrage- Externalisation

Abstract

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 the restaurant are in self-management or outsource? What are the benefits of this choices? What are the management style for which company?

From professional's point of view to sociological comprehensive approach, i was asked what are the issues to self-direct or concession management the corporate catering.

Keywords: **Corporate catering - Self-management - Rationality**
Management assistance - Outsource