



MASTER SCIENCES SOCIALES ou TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Les processus de décision des gestionnaires de restauration collective pour garantir des produits de qualité dans le milieu scolaire

Présenté par :

Clara Cabirol

Année universitaire : **2020 – 2021** Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**



MASTER SCIENCES SOCIALES ou TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie de la Restauration Collective »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Les processus de décision des gestionnaires de restauration collective pour garantir des produits de qualité dans le milieu scolaire

Présenté par :

Clara Cabirol

Année universitaire : **2020 – 2021**

Sous la direction de : **Cyrille LAPORTE**

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

*« Ne peut s'interroger sur le sens de l'univers
que celui qui est capable de s'étonner devant
la marche des évènements »*

Max Weber, économiste et sociologue
(1864-1920)

*« L'éducation est l'arme la plus puissante
qu'on puisse utiliser pour changer le monde. »*

Nelson Mandela, ancien président de la
République d'Afrique du Sud (1918-2013)

Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps, Monsieur Laporte, mon maître de mémoire qui m'a suivi et aidé pour atteindre mes objectifs. Il a été attentif à mes questionnements et rassurant.

Je remercie toute l'équipe pédagogique de l'ISTHIA pour cette année si particulière. Les rencontres avec les professionnels ainsi que les conseils apportés furent riches et professionnalisant.

Je tiens également à remercier tous les professionnels qui ont pris de leur temps pour répondre à mes questions. Leurs expériences et leurs savoirs-faires partagés, m'a permis d'obtenir un grand nombre d'informations enrichissantes.

Enfin, je conserve une pensée toute particulière à l'attention de mes proches, qui ont su me soutenir tout au long de l'année.

Sommaire

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 CONTEXTUALISATION	12
CHAPITRE 1 : LA RESTAURATION COLLECTIVE SCOLAIRE	13
CHAPITRE 2 : LA LOI EGALIM.....	20
PARTIE 2 COMPRENDRE DES DÉCISIONS	25
CHAPITRE 1 : COMPRENDRE DES DÉCISIONS	26
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE.....	35
CHAPITRE 3 : HYPOTHÈSES.....	36
PARTIE 3 MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN	42
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE.....	43
CHAPITRE 2 : TERRAIN ENVISAGÉ.....	55
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	64
TABLE DES ANNEXES	66
ANNEXES	67
TABLE DES FIGURES	102
TABLE DES TABLEAUX	103
TABLE DES MATIÈRES	104
RÉSUMÉ	106
SUMMARY	106

Introduction

En tant qu'étudiante de master 1 à l'Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration (ISTHIA) à l'Université Toulouse Jean-Jaurès, dans lequel j'étudie le management et l'ingénierie de la restauration collective, je vais vous présenter le travail que j'ai effectué durant mon année universitaire 2020-2021.

Ce travail porte sur le processus de décisions des gestionnaires de restauration collective scolaire. Plus précisément, je m'intéresse à la manière dont les responsables ont mis en place l'objectif de la loi EGalim conduisant à introduire 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques dans les menus des établissements scolaires d'ici janvier 2022. Je cherche à comprendre comment ils ont mis en place cette législation et pourquoi ils ont agi d'une manière plus qu'une autre.

C'est un sujet qui me tient particulièrement à cœur grâce à mon expérience professionnelle. Diplômée d'un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) Diététique en 2018, le monde de la restauration collective a été une révélation pour moi lorsque j'ai effectué l'un de mes stages d'études à la restauration du collège et du lycée de Saint-Joseph à Périgueux, en Dordogne. La diversité des activités et des missions proposées en collectivité est pour moi une plus-value du métier de gestionnaire. Au-delà de l'aspect multidisciplinaire, la restauration scolaire tient des objectifs spécifiques à son secteur et notamment une mission éducative. Il me semble important d'éduquer les jeunes à l'alimentation mais également aux thématiques qui s'y rattachent

Le développement durable, c'est-à-dire la volonté de répondre aux besoins des générations actuelles sans altérer ceux des générations futures est une notion qui nécessite un mouvement de solidarité citoyenne. Mais, il est évident qu'il est important d'agir aussi individuellement, et, la multiplication des actions aussi petites soient-elles, améliorera les problématiques environnementales.

La loi État Généraux de l'Alimentation (EGalim), publiée le 30 octobre 2018, a pour objectif général de « *redonner un revenu juste aux agriculteurs et garantir une alimentation saine, durable et de qualité aux citoyens* ». La loi EGalim comporte deux grands chapitres

liés à l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et à une alimentation saine, durable et accessible à tous. La préservation de l'environnement est un objectif général de celle-ci.

Dès le début de mon année de Master 1, je me suis intéressée à la loi EGalim qui est pour moi, un outil essentiel pour retrouver de la proximité avec les producteurs locaux et bonifier notre relation à l'alimentation. De plus, j'ai la conviction que l'éducation alimentaire mais également l'éducation à l'environnement sont des sources qui permettront aux plus jeunes de comprendre l'importance de préserver les ressources naturelles de la terre.

Mon mémoire comportera trois grandes parties qui sont la contextualisation de mon sujet d'étude, les prises de décisions et je terminerai par la méthodologie et le terrain choisi.

Dans un premier temps, je présenterai le contexte dans lequel se situe mon sujet. Dans cette partie, on abordera l'histoire de la restauration collective scolaire. À savoir, qu'elle est née au XIXème sous la forme de cantine scolaire. Ce sont donc les enfants qui ont en premier lieu bénéficié d'un lieu de restauration. Ensuite, je décrirai la restauration collective scolaire avec ses emplois, ses missions mais également ses modes de gestion.

Au fil de cette première partie, je mettrai en avant le cadre réglementaire de la loi EGalim. Je développerai les objectifs de cette loi en mettant l'accent sur la réglementation liée à l'agriculture et ceux liés à la restauration collective. L'intérêt d'une telle loi est de valoriser le travail des agriculteurs en les rémunérant plus justement. L'encadrement de l'utilisation des produits phytosanitaires et le bien-être animal sont des sujets revus par le gouvernement. En ce qui concerne, la restauration collective des propositions en faveur de l'écologie sont envisagées. Ces derniers visent à favoriser la qualité des denrées alimentaires, la diminution de l'utilisation du plastique ainsi que le gaspillage alimentaire.

Dans un second temps, j'aborderai la question des systèmes de valeur et d'action. Dans cette partie, j'avancerai de façon théorique la notion de rationalité en m'appuyant sur l'ouvrage de Christian Morel intitulé *Les décisions absurdes*, 2002. Puis, j'expliquerai les différentes relations des Hommes au sein d'une société. Le fonctionnement d'une organisation et les acteurs de celle-ci sont les clefs pour comprendre les processus de

décisions dans une structure. Ensuite, je développerai ma problématique ainsi que mes différentes hypothèses.

Dans un troisième et dernier temps, je présenterai la méthodologie et le terrain choisi au cours de cette première année et celui envisagé pour la seconde année. Le diagramme de Gantt m'a permis de planifier l'avancée de mon projet sur les deux années de master, et de pouvoir vous proposer le terrain d'étude de ma seconde année.

« Qu'est ce qui détermine une prise de décision ? »

« Les convictions personnelles influencent-elles les actions menées ? »

« La volonté de préserver les ressources naturelles est-elle partagée ? »

Partie 1 Contextualisation

Chaque évènement a une origine, chaque notion est inscrite dans un contexte. C'est ainsi, que dans cette première partie nous découvrirons les origines de la restauration collective scolaire, nous définirons la loi EGalim ainsi que l'analyse stratégique.

Chapitre 1 : La restauration collective scolaire

La restauration collective est une branche industrielle qui a pour activité de servir des repas hors domicile. Dans ce domaine, contrairement à ce qui passe avec la restauration commerciale, le client ne paie pas le prix réel, une grande partie du coût étant assuré par l'employeur ou l'institution.

1. Historique ¹

1.1 L'après-guerre

La restauration collective scolaire est apparue au début du XIX^{ème} siècle, lors de la crise économique dû au crash boursier des pays de l'Est. Les premières expériences sont locales, et commencent en Bretagne. Les maires des villes souhaitent venir en aide aux familles et aux agriculteurs. Ils créent une structure d'enseignement qui accueille les enfants de la ville. Ils proposent deux repas par jour. Pour que les enfants bénéficient de ces repas, ceux-ci doivent participer aux enseignements proposés. Les agriculteurs assureront l'approvisionnement. L'hygiène ne fait pas partie des préoccupations.

Par la loi du 28 mars 1882, Jules Ferry rend l'instruction primaire obligatoire et gratuite. Cette loi permet à la restauration collective de s'implanter au sein des écoles. En 1951, les Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) fait une recommandation dans laquelle, une restauration doit être annexée aux nouvelles écoles construites. Le repas pris a un rôle éducatif car celui-ci est consommé pendant le temps scolaire.

La circulaire du 9 juin 1971 relative à l'alimentation de l'écolier prend en compte la composition des repas avec une entrée, un plat, une garniture, un produit laitier et un dessert. La notion d'équilibre alimentaire émerge.

¹ Vayre Francis. *Histoire de la restauration collective*. Cours de Licence professionnelle DGSA, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2019.

À partir de 1972, grâce aux associations laïques, de nouveaux textes en lien avec l'alimentation voient le jour. Tout d'abord, il y a une modification des techniques de préparations par la création de nouveaux matériels. De plus, les cuisines centrales et les cuisines annexes se développent et acquièrent de nouvelles techniques pour les procédés de remise en température. Il y a une amélioration de l'hygiène avec le respect de la chaîne du froid.

Dans les années 80, les associations ne prennent plus en charge les restaurations. Ce sont les communes qui en assurent la gestion. De plus, c'est le début des restaurations collectives concédées. Des sociétés privées prennent en charge les restaurations scolaires. En 1983, le Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC) est reconnu par le Ministère du Travail comme étant l'association qui regroupe les groupes de restaurations collectives privées.

C'est seulement en 1999, que les recommandations relatives à la structuration des repas et à ses qualités nutritionnelles sont prises en compte, c'est le Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition (GEMRCN).

1.2 Début du XXIème siècle

C'est à partir du XIXème siècle qu'une prise de conscience collective concernant la nutrition se fait ressentir. De nombreuses réglementations sont créées pour améliorer les recommandations et favoriser la croissance des plus jeunes.

En 2000, une charte est signée par le SNRC concernant la transparence de l'approvisionnement des viandes bovines. Cela permet de connaître la provenance ainsi que la qualité de la viande proposée. Quelques années plus tard, l'Europe prend en compte cette notion.

Le premier Plan National Nutrition Santé (PNNS) est publié en 2001. C'est l'ensemble des recommandations et des objectifs nationaux visant à améliorer ou maintenir le bon état de santé des populations. Ce dernier est davantage connu sous le slogan « Manger, Bouger ». Tous les cinq ans, les objectifs et les recommandations sont revus et, un nouveau PNNS est créé. Nous sommes actuellement à la quatrième révision du PNNS.

Depuis le 1^{er} janvier 2006, le « Paquet hygiène » est entré en vigueur. C'est une réglementation européenne qui vise à sécuriser les denrées alimentaires. Plusieurs textes de lois sont présents dans celui-ci. Ce dernier concerne principalement les produits d'origine animale, végétale mais également les produits issus de l'industries agro-alimentaires. Il y a ainsi une harmonisation de la réglementation sanitaire entre les différents pays de l'Union Européenne.

Depuis le 2 octobre 2011, les recommandations inscrites dans le GEMRCN deviennent obligatoires (grammages, nombre de composantes, qualités des denrées, hygiène). Les établissements doivent se référer à celles-ci pour réglementer les repas servis aux enfants et aux adolescents.

Beaucoup de lois en faveur des restaurations collectives sont votées depuis le début du XIX^{ème} siècle. Les politiques de santé publique sont inscrites dans le Programme National de l'Alimentation (PNA). Elles visent à proposer une alimentation de qualité, bonne pour l'organisme. Aujourd'hui, la restauration collective scolaire représente 7.4 millions de repas par jour.

2. Acteurs

Les acteurs de la restauration collective sont nombreux. Ils regroupent l'ensemble des personnes qui ont un rôle de la fourche à la fourchette.

L'État joue un rôle clef concernant les recommandations nutritionnelles. Il encadre la qualité des aliments et la sécurité alimentaire par les décrets vus précédemment. La restauration collective scolaire primaire est gérée par les communes. Ce sont elles qui fixent la composition des menus ainsi que les tarifs en fonction du quotient familial des familles.

Les fournisseurs permettent d'approvisionner les restaurants. Avec la loi EGalim, les denrées alimentaires devront être davantage bio et locales pour répondre à l'objectif de celle-ci. Pour être fournisseur, il faut répondre au mieux au cahier des charges de la restauration. La sélection se fait grâce aux appels d'offres.

Le responsable de restauration collective, le gérant, supervise le travail de la restauration. Il propose et garantit des prestations de qualité et conformes aux règles d'hygiène, gère le budget et encadre le personnel. Il participe également à de nombreuses réunions, et collabore avec les fournisseurs, la diététicienne, les directeurs et les autres corps de métier qui interviennent dans la restauration.

Les employés de restauration, qu'ils soient cuisiniers ou commis de cuisine élaborent les plats en respectant soigneusement les règles d'hygiène. De plus, ils participent à la distribution, au service et à l'entretien des locaux.

Les élèves et les parents d'élèves sont les personnes qui vont juger le service rendu. Ce sont les acteurs principaux car les plats proposés élaborés sont au menu en fonction des besoins et du goût des enfants. Pour satisfaire les élèves mais aussi les parents, on rencontre des exigences importantes en termes de qualité.

3. Missions

La restauration collective scolaire a un rôle éducatif important mais elle a également une mission sociale, de santé publique et environnementale.

Le rôle social de la restauration collective est représenté par le fait que différemment à la restauration commerciale, les convives ne paient seulement qu'une partie du repas. Pour les élèves en école primaire, le prix du repas est calculé en fonction du quotient familial. C'est la commune qui prend en charge le reste à payer. L'accès à la restauration ouverte à tous. C'est une mission majeure surtout dans un contexte économique difficile.

La restauration collective doit garantir la qualité et la sécurité alimentaire. Pour cela, elle est soumise à une réglementation stricte concernant l'hygiène. En France, les protocoles sont très stricts pour la tenue professionnelle, la traçabilité, les températures, les stockages... Un échantillon doit être prélevé pour chaque préparation et doit être conservé 3 jours au froid positif, les services vétérinaires étant susceptibles de faire des contrôles. Les professionnels mettent en place des fiches techniques et des fiches de suivi pour garantir la sécurité. La restauration collective a une mission de santé publique², et ce rôle préventif.

² Source : <https://www.cairn.info/>

Au sein des restaurations scolaires, le rôle éducatif est de plus en plus mis en lumière depuis une quinzaine d'année. L'alimentation est devenue un thème à part entière dans les écoles. Les diététiciennes, les enseignants et la restauration scolaire mettent en place de nombreux projets pour apprendre aux enfants l'intérêt d'une bonne alimentation. Ceci est la conséquence de l'intérêt des familles pour les produits issus de l'agriculture biologique et raisonnée face à l'industrie agroalimentaire classique. Aujourd'hui, les Français veulent manger plus sain et plus local. Depuis 1990, la « semaine du goût » est proposé chaque année durant le mois d'octobre aux élèves. L'objectif est de faire découvrir de nouveaux aliments, leur origine, de comprendre le rôle de l'alimentation dans notre organisme et de découvrir de nouveaux métiers. De plus, le vivre ensemble, le partage, l'apprentissage de l'autonomie sont aussi des objectifs éducatifs de la restauration collective.

La préservation de l'environnement est un enjeu mondial. La restauration collective doit participer à la préservation de celui-ci. Elle a un rôle environnemental et doit répondre à de nombreux objectifs qui sont : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la diminution du plastique, l'utilisation des biodéchets, l'approvisionnement, la qualité des denrées alimentaires. Beaucoup de sujets auxquels les responsables de restauration sont confrontés. La crainte actuelle est que les moyens financiers ne soient pas suffisants pour atteindre ces objectifs.

4. Modes de gestion

La restauration collective peut être gérée de deux manières différentes. En France, la restauration concédée représente 40% contre 60% à la restauration auto-gérée³. Cependant, en fonction du secteur d'activité, les proportions varient. Dans le milieu scolaire et le médico-social 30% sont en concession. L'entreprise qu'en a elle, est à 70%.

4.1. Concédée

Historiquement, la concession débute dans les entreprises. Quelle est la signification d'une restauration collective concédée ?

On parle de concession lorsqu'une partie ou toute l'organisation et l'élaboration des plats est confié à une société de restauration collective (SRC). Pour la restauration scolaire,

³ Source : <http://www.acridec.fr/>

c'est la commune qui paye la SRC pour prendre en charge le service de restauration. Les employés sont ceux de la société.

Pour être sélectionné en tant que SRC de l'entreprise, du groupe scolaire ou d'un centre médico-social, il faut répondre au cahier des charges de celle-ci et donc à l'appel d'offre. Le groupement scolaire inscrit des modalités précises telles que le budget, la qualité des produits et les valeurs de l'établissement.

De nombreux groupes sont présents en France. Cependant, plusieurs se démarquent. Ci-dessous, le tableau des groupes leaders en France, leader sur le marché. Ce tableau nous montre que les trois premiers groupes en France sont Elios, avec un chiffre d'affaires annuel de 2 820 millions d'euros, Sodexo, le challenger, avec un chiffre d'affaires de 2 631 millions d'euros et Compass, en troisième position, groupe anglais de restauration collective avec un chiffre d'affaires annuel de 1 165 millions d'euros.

Tableau 1 : Principaux acteurs des SRC en France⁴

Acteurs	Pays d'origine	CA consolidé (année)	Chiffre d'affaires France 2016	Poids dans le secteur en France
ELIOR GROUP	France	5 896 M€ (sept 2016)	2 820 M€ (sept 2016)	●
SODEXO	France	20 245 M€ (août 2016)	2 631 M€ (août 2016)	●
COMPASS	Royaume-Uni	16 270 M€ (sept 2016)	1 165 M€ (sept 2016)	●
API RESTAURATION	France	552 M€ (2016)	535 M€	●
SERVAIR	France	792 M€ (2015)	nd	●
NEWREST	France	1 230 M€ (2016)	412 M€	●
DUPONT RESTAURATION	France	210 M€ (2016)	nd	●
CONVIVIO	France	131 M€ (2016)	130 M€	●

La restauration collective a débuté en autogestion. En restauration collective scolaire, c'est l'autogestion qu'on retrouve majoritairement. L'autogestion signifie que c'est l'établissement lui-même qui gère sa restauration. Ce sont les élus principalement qui

⁴ Source : Xerfi, La restauration collective, 2017.

déterminent le budget accordé à la restauration sur l'année. Tous les ans, le budget peut être revoté si les gestionnaires de restaurations en font la demande. Ce sont les élus et le responsable qui définissent le budget accordé en fonction des objectifs de l'année suivante.

On ne retrouve pas de cahier des charges dans l'autogestion. Les appels d'offres sont définis par lot de produits. Pour les restaurations autogérées, le plus souvent, il y a des groupements d'achats par départements. Cela permet de réduire le coût matière.

4.2. Les forces et les faiblesses

Chaque mode de gestion a ses avantages et ses inconvénients. Afin de les distinguer, j'ai interrogé plusieurs responsables de restauration collective scolaire.

Pour eux, la concession est avantageuse car l'établissement a une charge de travail en moins, en effet c'est une entreprise qui s'occupe de la restauration. Cependant, d'après les témoignages, la restauration concédée est moins proche de son consommateur. Le coût demandé aux familles ne correspond pas qu'aux matières utilisées pour les repas. S'y ajoute un coût pour la gestion de la restauration. Le budget est aussi moindre qu'en restauration autogérée. D'autre part, la qualité des denrées proposées aux clients est inférieure. Toutefois, la qualité sanitaire est supérieure.

En ce qui concerne la restauration collective autogérée, la charge de travail y est supérieure pour l'établissement, compte tenu de la logistique. L'avantage de l'autogestion, est que le gestionnaire est plus libre dans le choix de ses denrées. De plus, comme a pu me confier un responsable, le surcoût en lien avec la gestion est pris en charge par la commune. Cela signifie que les parents d'élèves ne payent que le coût du repas, c'est-à-dire les produits utilisés.

Les établissements font le choix entre les deux modes de gestion, en fonction de leurs besoins et de leurs attentes.

Chapitre 2 : La loi EGalim

1. Cadre réglementaire

La loi État Généraux de l’Alimentation (EGalim), publiée le 30 octobre 2018, encourage « *l’équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine, durable et accessible à tous* ». Elle a pour objectif général de « *redonner un revenu juste aux agriculteurs et garantie une alimentation saine, durable et de qualité aux citoyens* ».

De ce fait, on comprend que celle-ci souhaite valoriser le travail des agriculteurs tout en promouvant aux citoyens une alimentation qui est bonne pour la santé et qui respecte l’environnement. Afin de répondre au mieux à ces attentes, le ministère de l’Agriculture et de l’Agroalimentaire et de la Forêt a proposé un outil d’accompagnement : Localim⁵.

Pour répondre à cet objectif, le gouvernement veut répondre à des sous-objectifs. Ils ciblent particulièrement les agriculteurs ainsi que la restauration collective.

2. De la terre...

En ce qui concerne les agriculteurs, le premier objectif est de valoriser le travail de ceux-ci avec un revenu plus juste. De ce fait, les agriculteurs pourront négocier davantage les prix en prenant en compte leur coût de production et en élaborant des « indicateurs de référence ». Le seuil de revente à perte est limité à 10%. De plus, les promotions en valeur et en volume sont remises à jour afin de mieux rémunérer les agriculteurs et les petites et moyennes entreprises (PME).

L’Écologie fait partie d’un des enjeux de la loi EGalim. L’agriculture renforce sa réglementation concernant les produits phytosanitaires. Les néonicotinoïdes, ainsi que le dioxyde de titane ne sont plus autorisés. Les offres promotionnelles sur ces produits sont également interdites. Enfin, la santé des populations à proximité des zones de traitement est davantage prise en compte.

⁵ Source : <https://agriculture.gouv.fr/>

Le bien-être animal est au cœur des discussions. Malgré les nombreuses lois mises en place, nous nous rendons compte que des fraudes sont encore visibles sur le territoire. Les sanctions sont renforcées et des responsables de la protection animale seront affectés à chaque abattoir. Les abattoirs vont devoir expérimenter des vidéo-surveillances afin de connaître la réalité du terrain. Cependant, nous sommes sur la base du volontariat. Il est donc plus complexe d'évaluer la maltraitance au niveau national.

3. ... à l'assiette

Les restaurations collectives servent environ 3 milliards de repas par an. De ce fait, il semble important de faire évoluer ce secteur. L'objectif premier est d'atteindre 50% de produits de qualité dont 20% issus de l'agriculture biologique d'ici 2022 dans les restaurations. Les produits de « qualité » représentent des produits bénéficiant d'un signe officiel de valorisation de la qualité, de l'origine d'un produit. Ils sont identifiés sous l'appellation SICO. Ce terme signifie Signes de l'Identification de la Qualité et de l'Origine. Ci-dessous, nous trouverons les principaux signes :

- Label rouge, Appellation d'origine contrôlée (AOC) ou protégée (AOP), Indication géographique protégée (IGP) ;
- Écolabel « Pêche durable » ;
- Mention « issue d'une exploitation de haute valeur environnementale » ;
- Commerce équitable ;
- Mention « fermier » ; « produit de la ferme » ; « produit à la ferme ».

Pour connaître davantage la signification de ces appellations, j'ai réalisé en un tableau en Annexe A, où j'ai pu décrire les différents sigles avec leur origine, leur réglementation et leur sens.

Durant deux ans au moins, les restaurations collectives se doivent de proposer un menu végétarien hebdomadaire. À titre indicatif, un menu végétarien est un repas où la viande, ainsi que le poisson et les fruits de mer sont bannis. Les protéines animales doivent donc être remplacées par des protéines d'origine végétale. Cette mesure concerne les restaurations collectives allant de la maternelle au lycée et servant plus de 200 repas par jour.

Pour réduire l'impact du plastique sur l'environnement, les restaurations aussi bien collectives que commerciales doivent supprimer tout ustensile en plastique, au plus tard le 1^{er} janvier 2020. Pour les contenants de cuisson, de réchauffe et de services en plastiques, la

date est fixée au plus tard le 1^{er} janvier 2025. Le plastique doit être remplacé par une autre matière qui soit réutilisable, compostable ou recyclable.

La loi anti-gaspillage pour l'économie circulaire (AGEC) de 2020 a pour objectif de supprimer tous les emballages plastiques à usage unique d'ici 2040 et d'atteindre 100% de plastique recyclé d'ici 2025. Cette loi est en lien avec les objectifs de la loi EGalim qui tend vers la préservation des ressources naturelles, du climat, de la biodiversité et des emplois.

Le gaspillage alimentaire en France représente 10 millions de tonnes de produits par an, ce qui équivaut à 16 milliards d'euros. Depuis 2005, le gouvernement met en place des lois pour les restaurations collectives publiques en ce qui concerne le gaspillage alimentaire. Pour réduire davantage ce phénomène, la loi EGalim propose d'étendre la lutte aux restaurations collectives privées. Ces restaurants ont pour condition de préparer plus de 3000 repas par jour. Depuis le 21 octobre 2019, les restaurations doivent proposer un diagnostic préalable de l'état du gaspillage alimentaire dans leur établissement et ont un délai d'un an pour signer une convention avec une association de don alimentaire. Les aliments non consommés et encore consommables devront être donnés aux associations concernées.

Enfin, l'information aux consommateurs devra être élargie. Le consommateur doit être en mesure de connaître l'origine des produits ainsi que leur qualité. Des programmes éducatifs devront être proposés de la maternelle au lycée afin d'éduquer les élèves au bien manger afin d'améliorer leurs connaissances en termes d'environnement, d'agriculture et d'alimentation. Ces programmes ont également pour objet d'intégrer les élèves aux transitions agroécologiques.

4. Qu'est-ce qu'un produit de qualité ?

Qu'est-ce qu'un produit de qualité ? C'est une question qu'on se pose souvent, mais beaucoup de personnes en ont une définition différente. Selon l'Association Française de Normalisation (AFNOR)⁶, « *Un produit ou un service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs* ». C'est donc une notion très subjective.

Pour répondre au mieux à cette question, j'ai interrogé différents responsables de restauration collective qui m'ont fait part de leur avis.

Pour un chef de service d'une cuisine centrale (Annexe B) un produit de qualité : « *C'est un produit soit IGP, soit AOP, soit de pêche raisonnable, soit biologique, soit un label rouge* ». Pour un responsable de restauration collective (Annexe C) : « *Je considère un produit de qualité quand il me donne le plaisir de goût, du vrai* ». Ce sont deux avis différents et si l'on parle de plaisir alimentaire, on est encore dans une notion subjective car chaque personne a des goûts qui varient selon l'origine, les habitudes alimentaires, l'organisme. Il y a un aspect collectif de la qualité et un aspect personnel. Un produit peut être de qualité pour un groupe de personnes mais pour un individu, selon ses convictions, pensera l'inverse.

J'ai pu constater également que la qualité faisait référence à la notion de « *qualité – prix* » selon un directeur de restauration (Annexe D). Pour lui, la qualité est en lien avec le prix. Il cite : « *On peut mettre 6euros dans un fast-food car ça vaut 6euros mais on ne mettra pas 20euros. Mais on peut aller dans un grand restaurant et prendre un menu à 150euros car la qualité est supérieure* ». Ses dires sont justifiés car en fonction de la qualité que l'on attend et que l'on estime, le budget que l'on accorde aux produits sera différent. Mais, ils varient en fonction de chaque individu, c'est alors une vision personnelle.

Par le biais de ces témoignages, nous pouvons en déduire que la notion qualité est subjective, peut être définie de plusieurs manières selon les individus. Il me semble donc important de connaître les convictions des gestionnaires ainsi que leur connaissance pour analyser les processus de décision.

⁶ <https://www.afnor.org/>

Pour conclure cette première partie, on remarque que la restauration collective est un système complet. La loi EGalim, nous dévoile de nombreux enjeux. L'objectif sur lequel nous allons nous positionner, est celui d'« *Atteindre 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques d'ici 2022* ». Je souhaite comprendre, comment les gestionnaires de restauration collective scolaire s'accommodent de la loi ? Dans la seconde partie, je vais explorer et comprendre les prises de décision.

Partie 2 Comprendre des décisions

Chapitre 1 : Comprendre des décisions

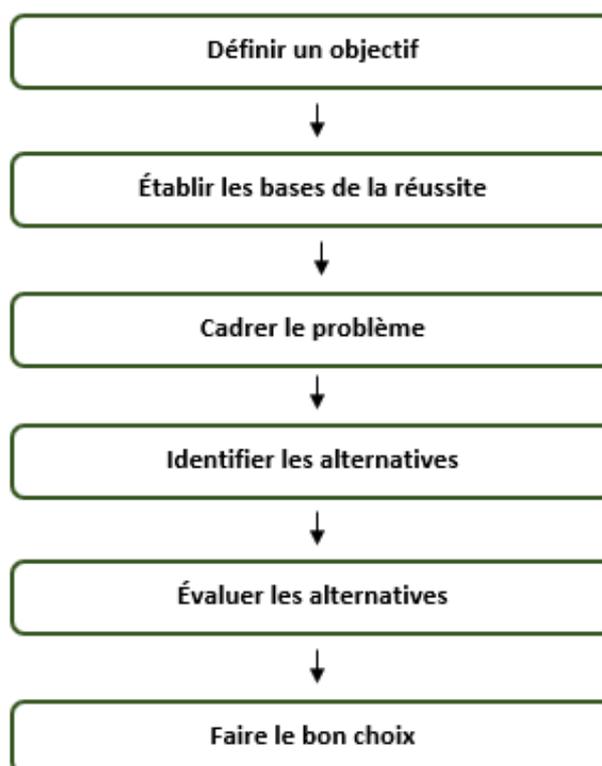
Au regard des injonctions des politiques, des décisions sont prises. Pour comprendre leur mise en place, nous allons nous interroger sur les systèmes de valeur et d'action. Pour répondre à cela, je vais m'appuyer sur l'ouvrage de Christophe Morel qui s'intitule *Les décisions absurdes*, 2002.

1. Qu'est-ce qu'une décision ?

Pour comprendre les mécanismes, nous allons d'abord définir la notion de décision. C'est un processus qui permet d'atteindre l'objectif voulu. Dans ce processus interviennent l'expérience personnelle, ses valeurs, ses contraintes, ses aptitudes, c'est-à-dire des phénomènes externes et internes à notre volonté.

Quand on prend une décision, il y a une part concrète et non concrète. En ce qui concerne la part concrète, nous devons nous rapporter à un processus bien ordonné qui se réfère au schéma proposé dans l'ouvrage *L'essentiel pour bien décider* (Richard Luecke et Alan J. Rowe, 2019, p19).

Figure A : Processus de prise de décisions



Ce processus présenté est une décision rationnelle. Ce sont les étapes qui doivent être mise en place pour arriver à un résultat le plus correct possible.

Cependant, des facteurs non concrets interviennent et vont influencer la décisions prises. Ces facteurs sont en lien avec le décideur lui-même. En fonction de ses convictions et ses valeurs, la décision sera différente d'une personne à une autre.

Une décision peut être prise individuellement ou collectivement. Un individu qui prend une décision seule, le fera par rapport à ses propres croyances. De plus, celle-ci peut varier en fonction de la connaissance de l'individu à ce sujet. Une décision collective est construite avec plusieurs acteurs. Chaque personne a des pensées différentes. Je peux penser que l'assemblage des croyances mène à une réflexion et une solution plus aboutie. Cependant, des facteurs peuvent faire varier la décision. L'être humain prend des décisions en fonction de lui mais également en fonction de ses pairs. C'est-à-dire, que l'individu se demande ce que pense la majorité des personnes. L'être humain fonctionne ainsi et, le résultat obtenu n'est pas le résultat voulu. Le comportement des acteurs dans une organisation façonne le choix pour qu'il soit rationnel.

2. Théorie de la rationalité

2.1. Définition

Qu'est-ce que la rationalité ? Comment peut-on déterminer si une décision est rationnelle ou non ? Plusieurs sociologues ont travaillé sur ce sujet dont Max Weber et Raymond Boudon.

Tout d'abord, la notion de rationalité est utilisée en sociologie pour comprendre un phénomène mais également en économie.

Un choix rationnel est la meilleure stratégie au moment où l'on agit. C'est le rapport coût et bénéfice. La rationalité d'un individu diverge d'un individu à l'autre car ce choix est orchestré par les actions, croyances et attitudes de chacun.

L'individu qui prend une décision a une connaissance exhaustive des choix possibles. Cela signifie que la rationalité est limitée dans la connaissance qu'il a. Une décision est prise selon un processus. Tout d'abord, il faut identifier les problèmes auxquels on fait face et en connaître les attentes. Toutes les difficultés ne peuvent pas être traitées en même temps car

l'action envisagée est différente selon la problématique. Dans un second temps, il faut définir les alternatives possibles et choisir celle qui semble la plus rationnelle.

La coopération des acteurs dans une organisation est le fruit de la stratégie envisagée. Cependant, il faut toujours analyser et envisager des changements si l'action obtenue n'est pas celle recherchée. Y a-t-il un raisonnement plus efficace que l'autre pour atteindre l'objectif voulu ?

2.2. Types de rationalités

On rencontre quatre types de rationalités. Je vais vous les présenter ci-dessous en m'appuyant sur l'œuvre *Les décisions absurdes* (Christian Morel, 2002, p.273 à 276).

- Rationalité incrémentale

Lorsque qu'on veut atteindre un objectif, on met en place diverses actions en fonction du but recherché. Cependant, la rationalité incrémentale signifie que le but atteint n'est pas celui attendu. Il y a une déconnexion entre la volonté de proposer une solution et le but. Par exemple, on construit un pont sous les montagnes pour que les touristes aient accès plus rapidement à l'autre pays. Mais, en finalité, ce pont servira aux transporteurs car les touristes estiment qu'ils préfèrent utiliser les routes montagneuses pour le paysage.

La finalité ne correspond pas à l'objectif voulu mais celle-ci est tout de même essentielle pour d'autres volontés.

- Rationalité téléologique

La rationalité téléologique est déterminée comme la rationalité en finalité. Elle est envisagée quand un individu construit des stratégies en fonction d'où il veut aller et agit au quotidien pour arriver à son but. Cela signifie que ses valeurs sont mises de côté et ses actions sont menées pour atteindre un but précis. Ce type de rationalité est propre à des travailleurs qui prennent du temps pour leur société.

Il ne faut pas perdre le sens de l'objectif souhaité qu'il soit social, éducatif ou économique. La volonté de faire toujours plus et mieux peut parfois nous amener à faire dévier nos pensées. Cette exigence ne doit pas détourner l'objectif attendu.

- Rationalité axiologique

La rationalité axiologique est la rationalité en valeur. Cela signifie que la personne agit en fonction de ses convictions et non par rapport au but recherché. Ce type de rationalité est très personnelle. Elle correspond à nos raisonnements simples de la vie de tous les jours. Les convictions que l'on a sont dues à notre éducation, aux interactions sociales, à notre environnement. Ses valeurs sont propres à chacun. Dans la société, on remarque que ses convictions sont en interactions avec d'autres et communes avec certaines personnes.

On fait donc appel à nos convictions pour interpréter au mieux le but à atteindre, sans se soucier des résultats de l'action, ni des moyens utilisés.

- Rationalité opportuniste

La rationalité opportuniste est très personnelle. L'individu agit en fonction de lui-même et ne prend pas en compte son environnement. Il ne souhaite pas atteindre un objectif précis, ni mettre à disposition des valeurs personnelles ou explorer le champ des possibles.

C'est une rationalité très individualiste et qui peut apparaître comme une perte de sens. Les actions effectuées ne serviront que la personne concernée. Cependant, on peut se servir des actions qu'elle a menées de façon individuelle et se les approprier, c'est la rationalité utilitariste.

Chaque rationalité a son importance. Le but étant de mêler chacune d'entre elles pour atteindre un objectif. Il faut communiquer avec ses subordonnées et entendre l'avis de chacun pour créer une action. La force de la mise en place d'une réglementation au sein d'un établissement est de comprendre l'impact de chaque individu dans le travail souhaité et prendre en compte leur opinion. C'est en mêlant les moyens matériels et humains que l'on envisage d'atteindre un objectif concret.

3. L'analyse stratégique

Une organisation est formée d'hommes et de femmes avec des intérêts, des valeurs, des représentations différents, c'est ce que l'on appelle des stratégies. Quand des individus ont les mêmes rapports à un phénomène, ces derniers se réunissent dans un but de coalition. On retrouve cette cohabitation dans les relations.

Le courant des relations humaines est apparu en 1930, par les travaux d'Elton Mayo. Il souhaite comprendre si le comportement des êtres humains est influencé par son environnement. Il s'est rendu compte que l'Homme a besoin d'estime dans son travail au-delà de son salaire. Le fait d'être attentif à ses employés a un réel impact sur le travail, cela entraîne une augmentation de la production. Il constate également que le comportement des individus est aussi influencé par ses groupes d'appartenance.

En 1950, Abraham Harold Maslow étudie les besoins des personnes et crée la pyramide de Maslow. Il caractérise les besoins selon deux grands principes qui sont l'universalisme des besoins et la hiérarchisation de l'apparition des besoins. La seconde a été critiquée car on estime pouvoir ressentir deux besoins en même temps. De plus, il ne prend pas en compte le contexte social, les effets de socialisation et l'environnement.

Figure B : La pyramide de Maslow ⁷



⁷ Source : Faut-il oublier la pyramide de Maslow ? 20-06-2018 Disponible sur : <https://my-psychologie.com/>

L'analyse stratégique est proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg à la fin des années 60. Elle permet de comprendre le fonctionnement d'une organisation et d'en déduire les systèmes d'actions qui sont mis en place. D'après l'ouvrage *La sociologie des organisations* de Philippe Bernoux (1985), le système des organisations et les acteurs ont un rôle important et doivent être pris en compte dans l'entreprise.

Le système d'une entreprise est l'ensemble des personnes qui appartiennent à des groupes différents et qui ont chacun leur propre norme. C'est cet ensemble qui va constituer une organisation. Et, c'est celle-ci qui va s'adapter à son environnement. L'acteur est la personne qui travaille au sein de la société et qui a ses propres objectifs, son planning.

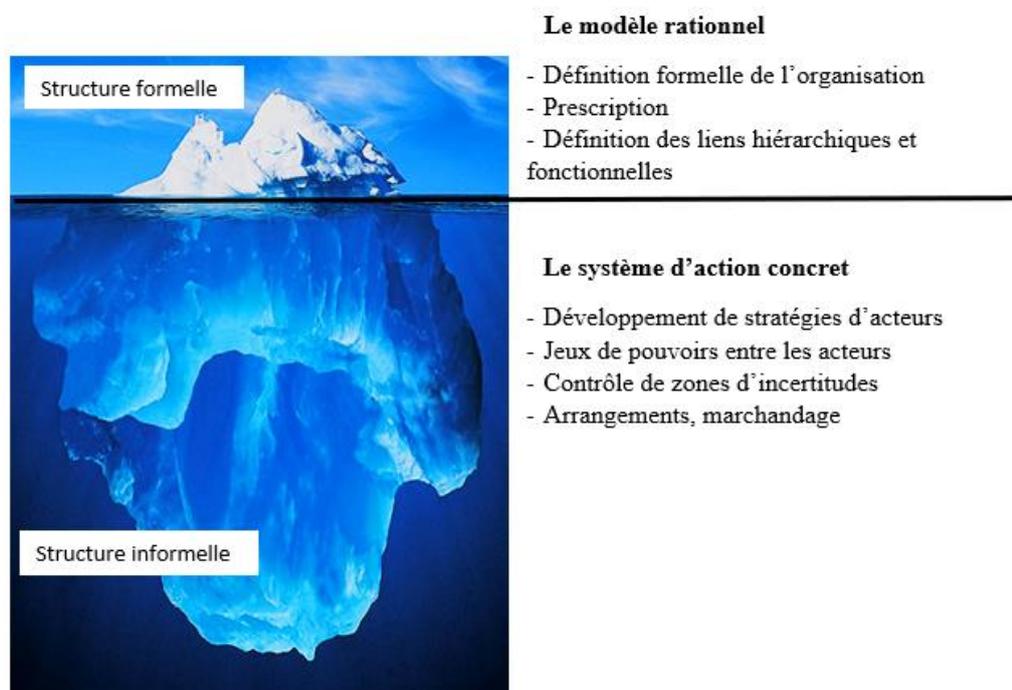
L'analyse stratégique est constituée de la stratégie de chaque individu. La notion de pouvoir et de zones d'incertitudes sont les clefs pour comprendre le fonctionnement des individus dans l'organisation. Il est important de noter que l'analyse systémique raisonne de manière opposée à l'analyse stratégique, son point de départ pour comprendre le fonctionnement est l'organisation.

3.1. Le système d'action concret

Dans une entreprise, nous trouvons un organigramme qui détermine la hiérarchie, des fiches de postes avec les missions de chacun, c'est ce que l'on appelle la structure formelle, le modèle rationnel de la société. Ce sont les informations qui nous sont communiquées et la première approche que l'on constate quand on débute dans une organisation.

Les entreprises ont aussi une structure informelle qui est le système d'action concret de l'organisation. Les acteurs construisent leurs propres règles par le biais d'arrangements réciproques. Ce réseau informel détermine l'ensemble des relations non officielles, comme par exemple, la rencontre d'un collègue de travail à la photocopieuse. Dans une organisation, c'est la résultante de ses règles construites par les acteurs qui crée la coopération.

Figure C : Structure formelle et informelle d'une organisation ⁸



Ce schéma nous dévoile qu'au sein d'une organisation, la structure informelle qui ne se voit pas pèse plus que la structure formelle.

3.2. La notion de pouvoir

Selon Robert Alan Dahl, le pouvoir est « *la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A* ». C'est une relation instrumentale car chaque relation d'échange aura un but. Celle-ci peut être déséquilibrée lorsque qu'une personne a une capacité d'agir, des ressources supérieures à l'autre. Chaque individu a ses forces, ses atouts, et c'est l'échange de ses ressources qui crée le pouvoir.

⁸ Source : Laporte Cyrille, Sociologie des organisations. Cours de master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2020.

Le pouvoir formel est l'organigramme officiel mais on retrouve 4 autres sources produites par l'organisation :

La maîtrise d'une compétence particulière ; le savoir expert dispose de connaissances, de savoir-faire et d'expérience qui ne sont pas maîtrisés par tout le monde.

C'est une personne qui s'est spécialisée dans un domaine particulier et que peu de personnes peuvent atteindre.

La maîtrise des relations entre une organisation et ses environnements ; la capacité d'une personne à créer un coût de sa personne dans une organisation lui donne le pouvoir dans celle-ci. L'individu peut dépendre de cet environnement pour obtenir des ressources matérielles, humaines ou immatérielles. Chaque relation s'intègre dans un environnement donné. La maîtrise est plus ou moins forte suivant les environnements et varie en fonction du contexte dans lequel on est.

La maîtrise de la communication et des flux d'informations ; il existe une dynamique de pouvoir dépendante des différents collaborateurs pour mener à bien son travail. La capacité d'action varie en fonction du niveau de dépendance. Plus on aura besoin des informations fournies par les collaborateurs, plus la capacité d'action va diminuer car il y a une relation de dépendance envers d'autres individus. De plus, lors de ses transactions, il peut y avoir un processus de chantage ou de négociation sur la maîtrise et la transmission d'informations. C'est l'une des ressources les plus importantes dans le fonctionnement d'une organisation. Le savoir est souvent la source du pouvoir.

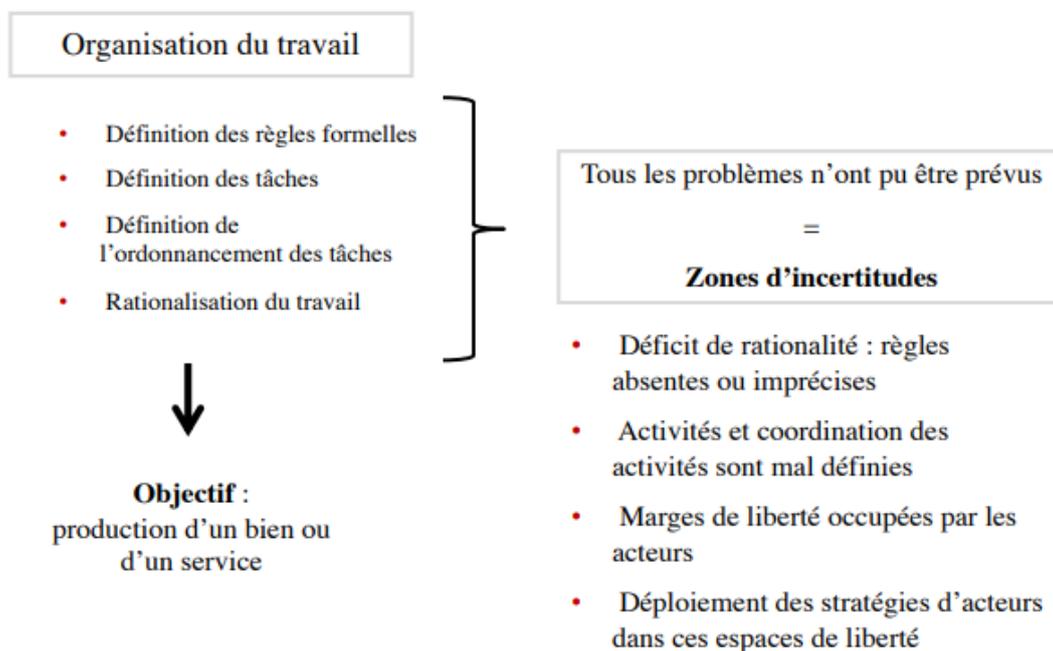
La mise en place de règles organisationnelles restreint la liberté des subordonnées mais peut-être un moyen de protection. Cependant, pour faire face à des situations imprévues, les règles doivent disposer de marge de manœuvre. Un individu a la capacité de respecter une règle mais aussi de plus ou moins s'en affranchir. C'est la capacité de créer des règles informelles.

Pour obtenir plus de pouvoir au sein d'une organisation, il faut maîtriser ces quatre sources mais, il faut également savoir contrôler les zones d'incertitudes.

3.3. Les zones d'incertitude

Les zones d'incertitude correspondent aux imprévus. Dans chaque organisation, il y a des incertitudes dès lors qu'un événement informel survient. L'initiation à un nouveau logiciel, l'embauche d'une nouvelle personne dans l'entreprise peut être à l'origine de ses imprévus. Chaque organisation a une structure formelle en lien avec la réglementation, la hiérarchie. Le manque de rationalité dans une structure développe une zone d'incertitude de part une réglementation imprécise par exemple. Le pouvoir exercé par les subordonnés quand il y a une structure informelle augmente cette zone. Dans cette situation, le responsable ne répondra donc qu'en faveur de son employé malgré lui, puisque la structure formelle n'a pas de réponse concernant la problématique. Ci-dessous, vous trouverez un schéma reprenant mes explications.

Figure D : Schématisation des zones d'incertitudes ⁹



Ce schéma permet de nous rendre compte qu'une structure n'est pas figée avec des règles et des tâches bien définies. On rencontre des zones d'incertitude qui permettent de faire évoluer l'organisation par la coopération et la maîtrise de nouvelles compétences.

⁹ Source : Laporte Cyrille, Sociologie des organisations. Cours de master 1 MIRC, ISTHIA, Université Toulouse Jean-Jaurès, 2020.

L'analyse stratégique est l'ensemble de plusieurs notions qui permettent de comprendre les forces et les faiblesses d'une organisation. Les nouvelles stratégies proposées sont le fruit des ressources des membres d'une société. Les ressources de chaque individu créent de la dépendance envers ces collaborateurs mais il faut savoir s'en détacher pour se construire avec ses propres forces.

Chapitre 2 : Problématique

Mes recherches m'ont permis d'orienter ma problématique. Tout d'abord, j'ai souhaité m'orienter sur le thème de la loi EGalim qui est pour moi une réglementation qui pourrait permettre d'améliorer notre rapport à l'alimentation et de valoriser les agriculteurs. Il me semble important de réapprendre à consommer.

Cependant, nous savons que pour mettre en place un projet et atteindre des objectifs, il est essentiel d'avoir des moyens matériels, financiers et humains. L'Homme a un rôle majeur, car c'est grâce à l'énergie qu'il va déployer que découle les autres moyens. C'est pourquoi, je me suis intéressée à l'intervention de l'Homme pour mettre en place la réglementation. L'être humain et son comportement est une notion intéressante à étudier car comme nous le savons, on n'en connaît pas encore tous les secrets.

Dans la première partie de mon mémoire, nous avons compris le fonctionnement de la restauration collective scolaire, ainsi que les différentes réglementations qui ont émergé au cours des années. Nous nous sommes intéressés à la loi EGalim et plus particulièrement à l'objectif conduisant à avoir 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques dans les restaurations collectives d'ici 2022. Il est donc important de comprendre l'intervention de l'Homme lors de ces changements.

Je souhaite donc saisir le sens des actions menées par les gestionnaires de restauration collective scolaire. Qu'est ce qui amène un responsable à prendre une décision plutôt qu'une autre ? Quel est son influence sur la prise de décision ? Les convictions personnelles influencent-elles les actions menées au sein de l'entreprise ?

Ces questionnements, m'ont permis de définir trois notions principales qui sont la restauration collective scolaire, les gestionnaires et la prise de décisions. C'est grâce à ces

analyses que je mets en avant ma problématique : Par quel(s) processus de décisions les gestionnaires de restaurations collectives scolaires mettent-ils en place « 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques » pour répondre à la loi EGalim ?

Chapitre 3 : Hypothèses

Compte tenu des injonctions politiques, des conflits émergent avec des formes de rationalités différentes. La lecture et l'analyse de certaines revues, m'ont permis de mettre en évidence trois dimensions. Les valeurs des individus sont de mon point de vue au centre des relations et des décisions. La rationalité de chaque personne construit l'organisation. D'autre part, les gestionnaires reçoivent des injonctions des politiques. L'accommodation des réglementations peut varier d'un environnement à l'autre. Comment les gestionnaires s'accommodent-ils de la loi ? La nature du territoire détermine-t-il nécessairement une meilleure mise en place d'une loi liée à l'environnement ? Enfin, dans chaque structure, il y a un organigramme qui détermine la position hiérarchique, celui-ci est-il respecté lors des prises de décisions ?

Je vais donc vous présenter ces trois dimensions qui m'ont permis de formuler trois hypothèses :

- 1- Les gestionnaires de restauration collective choisissent des produits de qualité en fonction de leurs valeurs, plus ou moins sensibles aux questions environnementales et de leur niveau de connaissance des exigences de la loi.
- 2- Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement.
- 3- Les décisions prises collectivement sont influencées par les responsables secteurs conséquence d'une autorité hiérarchique.

1. Hypothèse 1 : Les gestionnaires de restauration collective choisissent des produits de qualité en fonction de leurs valeurs, plus ou moins sensibles aux questions environnementales et de leur niveau de connaissance des exigences de la loi

Les sentiments et l'énergie sont les deux caractéristiques distinguant l'Homme des autres espèces, présentent sur Terre. Ce sont ces deux qualités qui ont permis à l'Homme de se développer sur la Terre.

Dans cette hypothèse, je me questionne sur la capacité de l'Homme à intervenir dans une organisation grâce à ses propres convictions. J'ai effectué des entretiens exploratoires pour approfondir mes connaissances du terrain. Les personnes que j'ai pu interviewer sont satisfaites de la mise en place d'une telle loi. Cependant, il y a parfois des problèmes de compréhension et de questionnements autour de la réglementation. Il est bien de prendre en considération l'environnement mais la question est de savoir avec quels moyens. Les gestionnaires de restaurations collectives ont très peu de réponse sur les moyens qu'il faut mettre en place pour être en accord avec la loi. Malgré l'absence de réponse, ils ont le devoir d'agir. La mise en place de la loi se fait donc de façon progressive dans les restaurations, avec les outils présents pour mettre en place certains aspects de la réglementation.

L'être humain est en contradiction permanente avec ses valeurs et ses obligations. Diverses théories ont évolué en faveur de l'Homme en un siècle. Le courant des relations humaines a permis de comprendre que l'Homme doit être en accord avec son travail pour être performant, il a besoin d'être valorisé en tant que personne réfléchie et non plus en tant que machine. Cependant, une organisation est constituée de règles formelles et informelles. L'individu est donc contraint dans son travail mais par le biais des zones d'incertitudes, celui-ci peut être indépendant.

Pour moi, la mise en place des 50% de produits de qualité dont les 20% de biologiques est soumis principalement à une rationalité en valeur. Il est vrai que les produits doivent correspondre à certains critères pour être définis comme produits de qualité et biologiques. Mais au-delà de ces caractéristiques, je pense que le gestionnaire agit de manière informelle car lors des appels d'offre d'autres critères sont pris en compte indépendamment de la loi EGalim.

2. Hypothèse 2 : Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement

Depuis près d'un demi-siècle, le Monde connaît une forte industrialisation. Cependant, le sol français la première puissance agricole d'Europe avec 30 000 hectares de terres agricoles et une production estimée à 73 milliards d'euros en 2018 ¹⁰. En France, 80% de la population vit dans une zone urbaine contre 20% en zone rurale ¹¹.

Les personnes vivant dans les zones urbaines ont peu de végétalisation naturelle même si la tendance voudrait le contraire. La population ne cesse de croître et les grandes villes répondent à ce phénomène par la construction de nouveaux immeubles ce qui diminue les terres potentiellement exploitables. Les zones urbaines s'étendent de plus en plus sur les parcelles agricoles. On peut en déduire que les décisionnaires de ces constructions ne se sentent pas proches de leur environnement. On rencontre cependant des agriculteurs en milieu urbain mais ces derniers ne possèdent pas de grandes exploitations céréalières, on se rapproche plus de l'apiculture que l'on peut observer sur les toitures parisiennes par exemple. Est-ce une agriculture qui défend l'alimentation de qualité ? De nombreux débats peuvent être menés à ce sujet. Malgré les grandes tendances actuelles qui se portent vers une alimentation saine et variée, je pense que les habitants des zones urbaines ont peu d'expérience et de connaissance sur l'agriculture de proximité.

¹⁰ Source : Les sept chiffres à connaître sur l'agriculture française, 22-02-2019, <https://www.lefigaro.fr/>

¹¹ Source : Part de la population en France, 18-09-2020, <https://fr.statista.com/>

Les fermes agricoles, les maraîchers se situent principalement dans des zones rurales car ils ont nécessairement besoin de terres. Les gestionnaires de restaurations collectives scolaires souhaitant se rapprocher de leur territoire font appel à des producteurs locaux. D'autre part, s'ils souhaitent diminuer le taux d'émission de CO₂, les méthodes d'approvisionnement permettent d'atteindre cet objectif. Enfin, l'Homme vivant dans un territoire rural est plus enclin à apprécier la nature dans son état naturel, il est pour moi, plus proche de son environnement. Les zones rurales se tournent vers la préservation de l'environnement pour diminuer les parts de marché des grandes industries agroalimentaires.

De ce fait, la préservation de l'environnement et la mise en avant des producteurs locaux sont en lien direct avec la loi EGalim qui souhaite des produits de qualité et biologiques dans les restaurations. C'est cette proximité avec son territoire et avec la connaissance que l'on a de celui-ci qui va permettre la proposition de solutions en faveur de la loi.

3. Hypothèse 3 : Les décisions prises collectivement sont influencées par les responsables secteurs conséquence d'une autorité hiérarchique.

Chaque entreprise a son modèle organisationnel. Celui-ci a évolué au fil du temps. Il y a des modes de management de type autoritaire, démocratique ou participatif. Le fonctionnement des organisations est en lien avec son activité, ses besoins et sa déontologie.

Aujourd'hui, les modes de management se croisent mais, on retrouve dans chaque secteur, un style prédominant. Les start-ups par exemple ont un mode participatif contrairement au monde hospitalier qui se voit plus autoritaire. La hiérarchisation et donc l'autoritarisme est présent lorsqu'il y a une importance à mettre en avant des compétences que l'on peut définir de « vitale » à une organisation.

Au sein d'une structure, des décisions doivent être prises pour garantir sa continuité et son bon fonctionnement. Les managers sont présents pour gérer les établissements. Dans le monde du travail, nous savons que chaque individu est différent et il y a autant de personnes que de façon de manager et donc d'être amené à prendre une décision.

En restauration collective scolaire, je pense que l'autorité hiérarchique joue un rôle majeur dans les prises de décisions. Comme nous l'avons vu précédemment, le monde de la restauration scolaire est très réglementé et doit répondre à des exigences écologiques et sanitaires. De ce fait, les décisions concernant la législation sont de la responsabilité des responsables secteurs.

Cependant, je pense qu'il y a des nuances à avoir concernant les prises de décisions. Dans une organisation, il y a des décisions d'ordre réglementaire comme le traduit la loi EGalim mais il y a également des décisions plus internes. En ce qui concerne ces dernières, la participation des subordonnées est importante pour garantir une cohésion entre les personnes et mettre en avant les compétences de chacune. Par exemple, un cuisinier sera plus à même de proposer une recette pour mettre en avant un aliment que le responsable.

Chaque individu a des connaissances et des tâches différentes dans une organisation. Il me semble important de se référer aux personnes compétentes du domaine pour prendre une décision qui n'a pas de conséquence légale.

En proposant ces deux formes de prises de décisions, on met en avant le cadre formel et informel dans une organisation. La notion de pouvoir dans une entreprise est formelle dès lors qu'il y a un organigramme. Cela détermine hiérarchiquement à qui revient la décision.

Le cadrage théorique m'a permis de mettre en évidence trois hypothèses pour répondre à ma problématique qui est la suivante : Par quel(s) processus de décisions les gestionnaires de restaurations collectives scolaires mettent-ils en place « 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques » pour répondre à la loi EGalim ?

Ma première hypothèse permet de mettre en avant le type de rationalité que les gestionnaires de restauration collective scolaire utilisent pour répondre à la loi EGalim. Ma seconde hypothèse va déterminer si la localisation d'un restaurant a un lien avec la proximité à l'environnement. Et enfin, ma troisième hypothèse intègre l'autorité hiérarchique pour connaître l'implication du responsable secteur dans la prise de décision.

Dans la troisième partie, je vais maintenant nous présenter la méthodologie et le terrain que j'envisage pour répondre à mes hypothèses.

Partie 3 Méthodologie et terrain

Chapitre 1 : Méthodologie

Dans cette troisième partie, je vais vous exposer la méthodologie que j'ai suivie durant cette année 2020-2021 et le terrain que j'envisage pour l'année prochaine.

1. Méthodologie générale

1.1. Diagramme de Gantt

Tout d'abord et grâce au diagramme de Gantt que j'ai employé au début de mes recherches, je vous propose l'analyse de la méthodologie que j'ai voulu mettre en place, ainsi que les tâches associées. Il me permet de suivre la progression de mon travail et le respect des délais pour mon mémoire de première et deuxième année de Master Sciences Sociales - Management et Ingénierie des Restaurations collectives (MIRC).

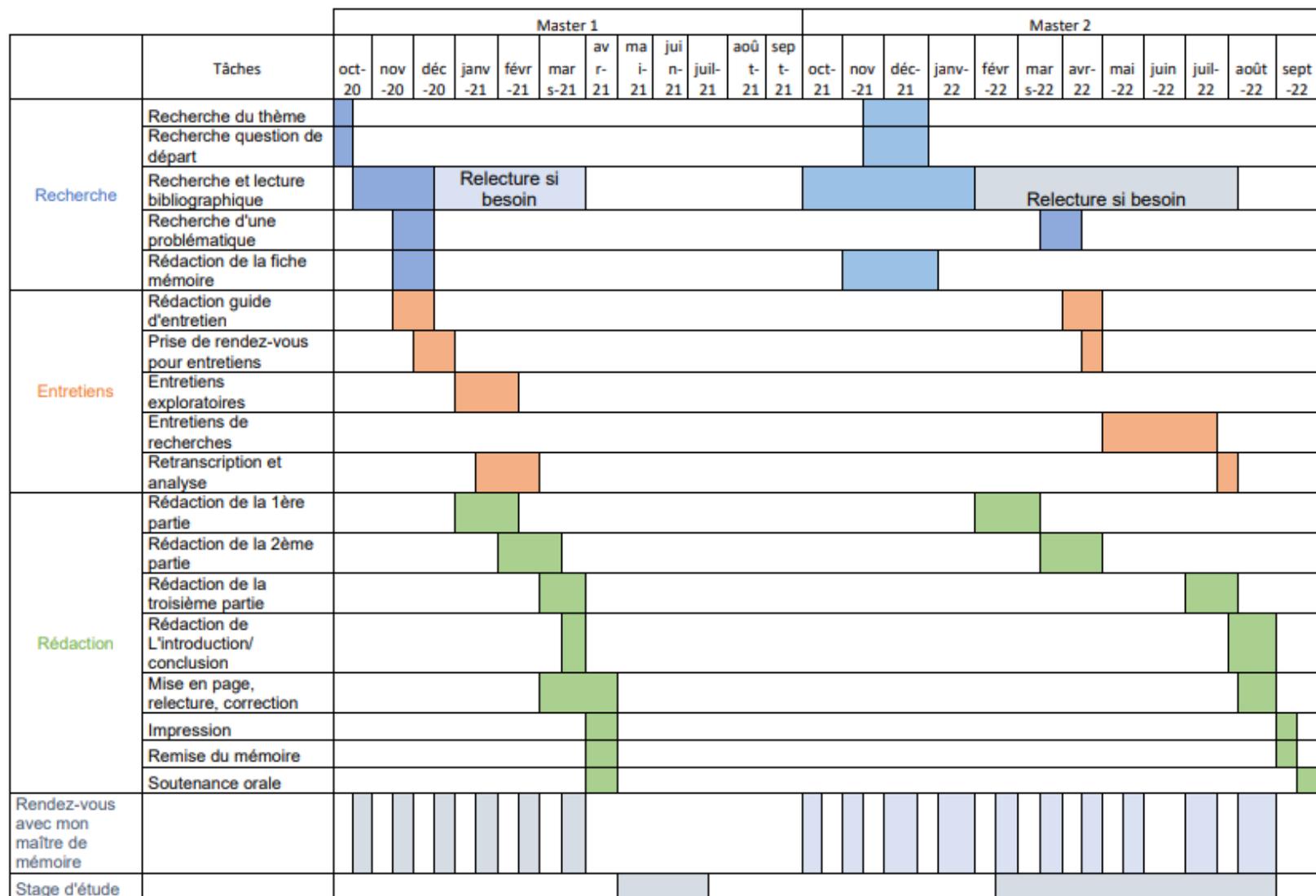
Le thème de mon étude portera sur l'étude des processus de décision des gestionnaires de restauration collective pour garantir des produits de qualité dans le milieu scolaire. Ce thème est pour moi une évidence. En effet, issue d'un BTS Diététique et ayant effectué des stages en restaurations collectives, ce sujet me tient à cœur et plus particulièrement dans le domaine scolaire. C'est dans le milieu scolaire que l'aspect nutritionnel et qualitatif est véritablement étudié et examiné. Je m'intéresserai donc aux classes du premier degré où l'on peut souvent constater une néophobie alimentaire. Entre 6 ans et 11 ans, l'enfant n'a pas encore la capacité de déterminer ce qui est bon ou non pour sa santé et son organisme. C'est donc une période importante dans l'éducation nutritionnelle de l'enfant.

Depuis plusieurs années, on remarque une montée des produits d'appellation biologique. La population se tourne à nouveau vers des produits issus d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement. Les politiques sont attentifs à ces changements d'habitudes alimentaires. Des lois ont émergé telles que la Loi EGAlim qui s'intéresse aux professions agricoles et à l'alimentation. Face à celle-ci, il y a des injonctions et des pratiques. Cependant, on sait que chaque structure et chaque management est unique. Il semble important de s'intéresser aux pratiques des acteurs de la restauration collective face aux politiques et de connaître les différentes pratiques des systèmes de restaurations afin de saisir le sens des divergences observées.

Mon thème dans sa globalité était rapidement défini et ce, dès la mi-septembre. C'est un sujet qui me tient particulièrement à cœur et dans lequel je souhaite m'investir en tant que futur professionnel de la restauration collective. Ma question de départ découle des interrogations que j'ai pu me poser à propos de ce sujet. Quels sont les comportements des restaurations collectives pour atteindre l'objectif des 50% de produits de qualité dont les 20% de produits biologiques ? Quelles sont les pratiques des collectivités ?

Ci-dessous, vous trouverez le diagramme de Gantt qui constitue l'échéancier du travail à effectuer dans le cadre de mes mémoires de fin d'année.

Tableau 2 : Diagramme de Gantt représentant le travail à effectuer sur les deux années de master. Source : Création personnelle



Tout d'abord, il m'a paru important d'aborder l'histoire de la restauration collective et son évolution au cours des décennies. Et c'est grâce aux différents changements observés que l'on a vu apparaître des objectifs environnementaux pour les restaurations scolaires. Je me suis documentée sur la loi EGalim dans sa globalité pour me concentrer ensuite sur l'aspect environnemental de celle-ci. Il m'a fallu examiner les modalités en lien avec l'objectif des 50% de produits de qualité dont les 20% de produits biologiques et donc de déterminer quelles sont les caractéristiques qui déterminent un produit de qualité.

Mes interrogations se sont aussi portées sur l'aspect comportemental des individus, sur les pratiques dans les sociétés de restaurations scolaires. En effet, il est essentiel de comprendre les mécanismes des processus des décisions des individus. Ce sont les publications de Max Weber et de Christian Morel qui m'ont permis d'examiner de façon théorique les différents comportements que peuvent avoir les personnes et de mettre en évidence la notion de rationalité.

En décembre 2020, j'ai rédigé ma fiche mémoire qui aborde les points que je souhaite traiter durant mes deux années de master. Dans un premier temps, j'ai proposé une problématique et des hypothèses qui me paraissaient cohérentes à la vue de mon mémoire. Celles-ci ont été modifiées par la suite grâce à l'avancement de mes recherches et de mes réflexions. Dans ce dossier, j'ai pu aussi exposer la méthodologie que j'envisageais de mettre en place pour cette année.

Pour explorer davantage mon sujet et obtenir des témoignages concernant ma problématique, j'ai réalisé des entretiens exploratoires durant les trois premiers mois de l'année 2021. Je vous développerai ce point-ci dans le second volet. En parallèle, j'ai commencé la rédaction de mon mémoire. Chaque plan effectué était validé par mon maître de mémoire afin d'en effectuer la rédaction. Enfin, pour conclure cette année, j'ai proposé et testé le guide d'entretien que j'envisage pour l'an prochain. Mon stage de fin d'année auprès du responsable secteur de la communauté de communes de l'Isle Vern Salembre en Dordogne me permettra d'observer les usages sur le terrain.

Pour ma deuxième année de master, je vais continuer à me documenter sur mon sujet et ce tout au long de l'année. Ce mémoire me permettra d'affirmer ou de réfuter les hypothèses que j'ai envisagé. Le terrain est essentiel pour répondre à ma problématique. J'envisage d'autres entretiens exploratoires. Je vous détaillerai le contenu de celui-ci dans mon troisième point.

Comme pour ma première année de master, au mois de décembre, une fiche intermédiaire du mémoire comprendra les différents points que j'aborderai tout au long de ma dernière année. Pour être au plus près du terrain, j'envisage de faire mon stage de Master 2 au sein d'une restauration collective scolaire.

1.2. Justificatif de la méthodologie principale

Ma première méthode est qualitative. Je vais exposer des entretiens sur site. C'est grâce au guide d'entretien que j'ai réalisé et que j'ai précédemment développé que je vais effectuer les différents interviews.

La méthode qualitative permet de recueillir d'un nombre plus restreint d'informations comparé à la méthode quantitative. Cependant, mon interrogation porte sur un questionnement sociologique et la méthode que je propose, permet le recueil d'informations plus approfondies. Dans ce contexte, il est important que je prenne en compte le comportement des individus et d'en comprendre le sens mais également de prendre en compte la singularité de chacun. Cette méthode permet de saisir un phénomène plus en détail. La compréhension d'un événement est essentielle pour le bon déroulement de mes recherches.

Cette méthode nécessite du temps pour retranscrire. Cependant, une analyse complète de chaque entretien permet de proposer des comparaisons et des similitudes pour comprendre les pratiques, les valeurs et les opinions de chacun à propos d'un phénomène.

Les entretiens seront semi-directifs. Ils permettent d'orienter l'individu interrogé vers un thème, toutes lui laissant une liberté d'expressions sur le sujet abordé. Pour que cette notion de liberté prenne vie, il faut créer une relation de confiance entre l'interviewé et l'interviewer. Il est donc important de montrer de l'empathie envers la personne sondée et de lui montrer à son interlocuteur que l'on est engagé dans le sujet.

2. L'entretien exploratoire en 1^{ère} année

Pour comprendre l'environnement des restaurations collectives scolaires, et pour appréhender les connaissances qu'ont les gestionnaires de la loi EGalim, j'ai effectué des entretiens exploratoires.

Dans ma fiche mémoire, je souhaitais interroger une population précise c'est-à-dire, 6 gestionnaires exerçant dans un milieu rural et 6 dans un milieu urbain. Dans ces deux catégories, je voulais questionner 3 personnes travaillant dans une restauration collective concédée et 3 dans une restauration collective autogérée.

Le terrain m'a permis de comprendre rapidement que mes exigences étaient supérieures à ce que je voulais réaliser. Je souhaitais surtout comprendre le terrain et obtenir les avis des différents gérants de restaurations scolaires. Ces entretiens n'avaient pas pour objectifs de répondre à mes hypothèses. J'ai effectué des recherches sur internet pour trouver les coordonnées de responsables de restauration scolaire, ce qui fut assez complexe car ce sont principalement les municipalités qui gèrent les écoles. Les communes qui administrent la restauration, d'où le peu de concession. Je me suis focalisée sur l'auto-gestion qui est pour moi, un mode de gestion plus libre que la restauration concédée. Afin d'obtenir des entretiens, j'ai pris contact avec plusieurs mairies. Sur dix demandes, seulement quatre personnes ont répondu favorablement à ma demande. Ci-dessous, le tableau du planning des rendez-vous.

Tableau 3 : Tableau des rendez-vous pour les entretiens. Source : Création personnelle

Numéro	Envois/ réponse	Date de prise de RDV	Qui ?	Où ?	Type d'interview
1	25/01/2021 Prendre RDV au 06 79 ** ** ** 05 56 ** ** **	Jeudi 28 janvier 10h	M. M Chef de service de la cuisine centrale	Gironde (33)	Par téléphone Entretien exploratoire
2	26/01/2021 05 57 ** ** ** 06 98 ** ** **	26/01	M. G Responsable restauration collective – Cuisine centrale	Gironde (33)	Par mail Entretien exploratoire
3	23/01/2021 Prendre RDV au 05 61 ** ** **	Mercredi 3/02 à 16h30	M. A Directeur du service restauration	Occitanie (31)	En visioconférence Entretien exploratoire
4	26/01 03 80 ** ** **	Mercredi 17/02 à 16h	M. G Directeur de la restauration municipale et de l'alimentation durable	Côte – d'Or (21)	Par téléphone Pas d'enregistrement Entretien exploratoire

Comme le démontre le tableau ci-dessus, j'ai principalement interrogé des gestionnaires du Sud-Ouest de la France excepté pour l'entretien numéro 4. Effectivement, l'interview mené avec cette personne fut très intéressant, en effet ce directeur de restauration est spécialisé dans les enjeux environnementaux de la restauration collective. Malheureusement, l'enregistrement de notre échange n'a pas fonctionné. Cependant, je garde les coordonnées de cette personne car j'envisage de la contacter pour mes entretiens probatoires.

Ci-dessous, vous trouverez le guide que j'ai utilisé durant mes entretiens.

Tableau 4 : Guide d'entretien exploratoire. Source : Création personnelle

Thèmes	Questions	Relances
Profil	Pouvez-vous vous présenter ?	Âge Statut professionnel Études Parcours professionnel
La restauration collective	Comment définiriez-vous la restauration collective scolaire ?	Missions Tâches Faiblesses Forces Évolutions
Les modes de gestion	Pensez-vous qu'il y a un mode de gestion plus opportuns que l'autre ? Pourquoi ?	Différences Faiblesses Forces
Les prises de décisions	Comment les décisions sont prises au sein de votre établissement ?	Hiérarchie Statuts Décrets, loi
La Loi EGalim	Pourriez-vous me définir la Loi EGalim ? Pour vous, qu'est-ce qu'un produit de qualité ?	Objectifs Faiblesses Forces Contraintes Connaissances
Les processus de décisions	Quelle a été la stratégie envisagée pour mettre en place l'objectif d'Atteindre 50% de produits de qualité dont 20% issus de l'agriculture biologique d'ici 2022 de la Loi EGalim ? * Où en êtes-vous concernant cet objectif ?	Analyse Acteurs concernés Missions des acteurs Décisions Environnement Pouvoir Zones d'incertitude Rationalité en valeur (croyance) / en finalité (le but)

En ce qui concerne la création ce guide d'entretien, j'ai voulu reprendre tous les points que j'aborde dans ma contextualisation. Les thèmes que je souhaite aborder sont la restauration collective, les modes de gestion, les prises de décisions, la loi EGalim et les processus de décisions. En face de chaque item, j'ai écrit des notes de relance me permettant de diriger le discours des interviewés afin qu'ils soient au plus proches des objectifs recherchés pour chaque question. Par ce biais, j'ai pu améliorer ma compréhension de la gestion d'une restauration scolaire et des hiérarchies présentes au sein de celle-ci.

Au-delà de la définition que nous fournit la loi EGalim concernant les produits de qualité, j'ai souhaité connaître l'avis de chaque interviewé concernant la compréhension de la notion de « qualité ». J'apporte une grande importance aux connaissances partagées et à l'avis des personnes travaillant en restauration collective scolaire.

Ces entretiens sont une ressource pour le développement de mon mémoire. En Annexe B, Annexe C, Annexe D, vous retrouverez les retranscriptions de mes trois entretiens exploratoires. Mais au-delà de l'objectif de l'enquête de terrain, j'ai pu approfondir mes hypothèses ainsi que ma problématique.

La compréhension du contexte et les entretiens effectués, m'ont permis de réaliser le guide d'entretien de l'année prochaine qui répondra à mes hypothèses et à ma problématique.

3. L'entretien probatoire en 2^{ème} année

Pour mon année de Master 2, j'envisage des entretiens probatoires. Cette année, j'ai créé un guide d'entretien qui est en lien direct avec mes hypothèses. Ci-dessous, vous trouverez ce guide pour ma seconde année.

Tableau 5 : Guide d'entretien probatoire. Source : Création personnelle

Hypothèses	Questions	Relances
Présentation	<p>Pourriez-vous vous présenter ?</p> <p>Pourriez-vous me décrire votre établissement ?</p>	<p>Âge</p> <p>Statut professionnel</p> <p>Études</p> <p>Parcours professionnel</p>
Hypothèse 1 : Les gestionnaires de restauration collective s'appuient sur une rationalité en valeur pour construire une décision car ils ont peu de connaissance sur le but recherché	<p>Quel est votre rapport à l'environnement ?</p> <p>Où achetez-vous vos denrées alimentaires dans votre cercle familial ?</p> <p>Recrivez-vous vos valeurs personnelles au travail ? Si oui, comment ?</p> <p>Quelles sont les enjeux qui dominent dans votre établissement ? Environnementaux, sociaux, économiques, culturels ? Pourquoi et sous quelles formes ?</p> <p>Comment aimeriez-vous qu'évolue la restauration collective dans votre idéal ?</p> <p>Pourriez-vous me donner 3 mots pour décrire la restauration collective scolaire ?</p>	<p>Valeur personnelle</p> <p>Comportement</p>
Hypothèse 2 : Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement	<p>Votre établissement se situe-il dans un milieu rural ou urbain ?</p> <p>Comment avez-vous compris l'exigence de la loi EGalim « Au 1er janvier 2022, au moins 50% de produits de qualité et durables, dont au moins 20% de produits biologiques » ? Est-elle assez précise ?</p> <p>Comment cette obligation s'est-elle traduite dans votre établissement ?</p> <p>Est-ce que vous vous approvisionnez avec des producteurs locaux ou par des plateformes ? Pourquoi ?</p>	<p>Rapport à la règle</p> <p>Localisation</p> <p>Injonction en milieu rural</p>
Hypothèse 3 : Les décisions prises collectivement sont influencées par les responsables secteurs, conséquence d'une autorité hiérarchique.	<p>Prenons l'exemple des produits biologiques. Qui prend la décision de leur introduction ?</p> <p>Il y a-t-il des réticences à cette décision ?</p> <p>La décision prise est-elle imposée pour les subordonnés ?</p> <p>Quelle place donnez-vous à vos subordonnés pour la prise de décision ?</p> <p>Il y a-t-il un sens à demander l'avis de vos collaborateurs ?</p>	<p>Hiérarchie</p>

Les questions envisagées pour l'an prochain sont établies en fonction de mes hypothèses, afin de démontrer ces dernières.

Tout d'abord et comme dans mon guide d'entretien exploratoire, la première partie concerne toujours la présentation de l'interviewé pour connaître la personne que j'ai en face de moi, à savoir, son prénom, son statut au sein de l'entreprise, son âge ainsi que son parcours professionnel. De plus, il est important de connaître l'environnement dans lequel celle-ci travaille. Je vais lui demander de décrire sa structure. Ses informations sont précieuses car elles vont me permettre d'analyser les différentes structures et les différentes personnes que j'ai pu rencontrer et c'est grâce à cela que je vais pouvoir confirmer ou invalider mes hypothèses.

Dans un second temps, je vais m'intéresser aux comportements de la personne et à ses valeurs pour répondre à mon hypothèse 1 : « Les gestionnaires de restauration collective s'appuient sur une rationalité en valeur pour construire une décision car ils ont peu de connaissance sur le but recherché. ». Le début de mon questionnement traite des valeurs personnelles et sur le fait de les comprendre. On ne peut pas seulement demander à une personne si son comportement est responsable ou non car, on peut ressentir de la gêne si certaines réponses ne correspondent pas aux volontés du monde actuel. C'est par le biais de questions pratiques que les valeurs d'une personne peuvent être comprises.

Pour ma seconde hypothèse : « Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement. », mon objectif est de comprendre si la localisation du restaurant scolaire peut avoir un lien plus ou moins étroit avec le rapport qu'ont les individus face à l'environnement. Mon questionnement porte sur la compréhension de l'objectif de la loi EGalim « Au 1er janvier 2022, au moins 50% de produits de qualité et durables, dont au moins 20% de produits biologiques » et sa prise en compte dans l'établissement. Il me semble cohérent de connaître les lieux d'approvisionnement des restaurations pour savoir s'il y a un réel engagement en approvisionnement de proximité et de qualité de la part des gestionnaires pour répondre à l'objectif attendu.

Pour terminer, je m'intéresse aux hiérarchies présentes en restauration collective et à leurs incidences sur les prises de décisions. Je le traduis par la troisième hypothèse : « Les décisions prises collectivement sont influencées par les responsables secteurs, conséquence d'une autorité hiérarchique. ». Pour répondre à celle-ci, j'ai pris un exemple concret qui est l'introduction des produits biologiques dans les menus des cantines scolaires. Lorsque l'on prend une situation précise, cela permet de mettre un cadre pour les futures questions. L'interviewé répondra en fonction du contexte donné qui doit être apparenté à une situation qu'il doit avoir vécue dans son établissement. De ce fait, les réponses auront un lien direct avec les décisions et les réflexions que le gestionnaire a pu avoir lors de la mise en place de la réglementation.

J'ai pu tester ce guide d'entretien auprès d'une gestionnaire de restauration scolaire de Dordogne. L'entretien a duré 45 minutes environ. La prise en main du questionnaire et le test effectué me permet d'affiner certaines questions ou d'en formuler de nouvelles. L'Annexe E retranscrit l'échange que j'ai pu avoir avec l'interviewé. Je pense que le guide d'entretien tel que je le présente peut répondre convenablement à mes hypothèses. Cependant, la question n°1 que l'on retrouve dans mon hypothèse 2 « Votre établissement se situe-il dans un milieu rural ou urbain ? » n'est pas une question que je poserai dans tous les entretiens car en fonction de ma connaissance sur la localisation du restaurant, j'aurai ma réponse par déduction.

Ce guide d'entretien est donc une trame de question à suivre. Chaque personne interrogée étant différente, du fait de ses expériences et ses connaissances, rechercher des questions de relances pourront être envisagées si la réponse ne correspond pas à mes objectifs. Par ailleurs, je pourrais également m'abstenir de certaines questions si la personne y a déjà répondu précédemment.

Chaque entretien étant unique, c'est avec la somme des interviews que je répondrai à mes objectifs d'étude qui amènent à connaître les processus de décisions des gestionnaires de restaurations collectives scolaires pour mettre en place les « 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques » pour répondre à la loi EGalim.

Chapitre 2 : Terrain envisagé

Dans ce chapitre, je vais vous présenter le terrain choisi pour confirmer ou invalider mes hypothèses, afin de répondre à ma problématique. Les méthodes abordées et la population que je souhaite interroger seront le fil conducteur de la lecture.

1. Entretiens sur sites

Comme vu précédemment, je vais principalement faire des entretiens semi-directs. Pour cela, je dois cibler une population que je vais interviewer. Mon objectif est de faire entre 15 et 20 entretiens, ce qui me permettra d'avoir un spectre me permettant de répondre au mieux à mes hypothèses.

Je souhaite interviewer des responsables de restaurations collectives scolaires. Le métier de gestionnaire correspond à plusieurs statuts en fonction de son niveau de responsabilité. Plus on monte dans la hiérarchie, plus la fonction de manager est stratégique et on s'éloigne de la fonction de contrôle. Les agents de maîtrise gèrent les activités des employés au quotidien, c'est le N+1. Ce sont les responsables d'unité de restauration par exemple. Il gère un seul établissement. Les cadres intermédiaires se situent entre le terrain et le sommet, c'est le N+2. Les responsables secteurs ont ce niveau de fonction, ils sont responsables des N+1. Ils dirigent les agents de maîtrise c'est-à-dire des managers mais également d'autres employés. Ils traduisent les objectifs stratégiques de leurs supérieurs en données pour les collaborateurs N+1. Enfin, les cadres dirigeants gèrent tout le groupe, ils prennent des décisions et instaurent des règles au sein de la société, c'est le N+3. Ce statut peut correspondre aux élus dans une restauration auto-gérée et aux directeurs d'une société de restauration dans la concession.

Quand on parle de gestionnaire ou de responsable, on touche une large population qui a un poste à responsabilité au sein de la restauration.

Dans un second temps, je vais cibler un mode de gestion particulier. En restauration collective scolaire, comme vu dans la première partie, la concession représente seulement 30% des restaurants scolaires. Par ce constat, il me semble intéressant de me diriger vers l'auto-gestion. De plus, les responsables de restaurations concédées ne font pas des choix

selon leur libre arbitre. Les choix stratégiques envisagés par les sociétés sont nationaux. L'aspect humain dans la prise de décision des individus est moins pris en compte.

Dans mon étude je m'intéresse au comportement des individus. C'est pourquoi, je souhaite interroger des gestionnaires de restaurations scolaires travaillant en auto-gestion.

Pour aller plus loin dans la définition de ma population et pour être en adéquation avec mon hypothèse n°2 : « Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement. », dans la vingtaine d'entretiens que j'envisage, je souhaite en produire la moitié en zone rurale et l'autre moitié en zone urbaine. Par ce biais, je pourrai efficacement comparer les comportements entre les individus et leurs liens d'autorité.

À présent, ayant ciblé ma population, il faut que je sache quelles sont les personnes que je vais interroger. L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE, 2020) définit une zone urbaine de cette manière : « La notion d'unité urbaine repose sur la continuité du bâti et le nombre d'habitants. Les unités urbaines sont construites en France métropolitaine et dans les DOM d'après la définition suivante : « *une commune ou un ensemble de communes présentant une zone de bâti continu (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) qui compte au moins 2 000 habitants.* »¹². Cette définition m'a permis de sélectionner les 10 principales zones urbaines de France qui sont les suivantes : Paris, Lille, Strasbourg, Lyon, Nice, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Rennes. Je contacterai une unité de restauration qui se situe dans ces villes.

En ce qui concerne la population à interroger en zone rurale, je prendrai contact avec les mairies de petites communes de France telles que Saint-Astier en Dordogne (24), lieu où j'effectue mon stage de fin d'année. La population française est pourvue de tradition, de valeurs. Chaque région est attachée à son terroir qui diffère d'un endroit à l'autre. Pour obtenir des réponses les plus hétérogènes possibles, je vais m'aider d'une carte interactive¹³

¹² Source : <https://www.insee.fr/>

¹³ <https://www.observatoiredesterritoires.gouv.fr>

me permettant de cibler des villages présents en zones rurales et de ce fait, prendre contact avec des gestionnaires présents sur tout le territoire français.

Je vais à présent vous présenter la structure dans laquelle je vais effectuer mon stage de fin d'année et qui participera à la constitution de mon échantillon d'étude. La cuisine centrale de Saint-Astier en Dordogne (24) fait partie de la Communauté de Commune de Isle Verne Salembre (CCIIVS). Elle produit pour 12 écoles des communes environnantes. C'est le responsable de la cuisine centrale qui produit les menus en collaboration avec une diététicienne. Des commissions de menus avec le CCIIVS permettent de valider les prestations proposées. Le directeur du CCIIVS ainsi que le responsable du pôle restauration s'investissent pleinement dans la proposition de produits biologiques et de proximité. La cuisine centrale fait partie de la plateforme Manger Bio Périgord qui regroupe des maraîchers, éleveurs, arboriculteurs, transformateurs de la région. L'objectif est d'être approvisionné plus localement et garantir la qualité des produits servis. La mise en place des 50% produits de qualité dont les 20% de produits biologiques sont au cœur de leur volonté. Ce stage me permettra dans un premier temps d'obtenir le témoignage d'un responsable de restauration scolaire mais également d'être acteur de la mise en place de la loi EGalim sur le terrain.

Le témoignage que j'apporterai pourra renforcer la compréhension des comportements décrits par les gestionnaires lors des entretiens que je vais effectuer durant ma seconde année de master.

L'entretien en face à face est la meilleure solution pour observer le comportement des individus et créer de la proximité avec la personne interviewée. Néanmoins, au vu de la situation sanitaire actuelle et de la difficulté à se déplacer sur tout le territoire français, je privilégierai des entretiens par visio-conférence.

Les entretiens que je vais pratiquer me permettront de comprendre les valeurs et les processus mis en place lors d'une prise de décision. Ces témoignages composeront la réponse à mon étude. Cependant, je souhaite utiliser deux autres méthodes pour répondre en profondeur à ma problématique.

2. Autres sources de données

2.1. Littérature professionnelle

La littérature professionnelle est essentielle pour mieux appréhender ce qui se passe dans les différents secteurs. En ce qui concerne la restauration collective, j'ai sélectionné plusieurs magazines professionnels qui me permettront, selon les articles d'obtenir des informations sur la mise en place de l'objectif de la loi EGalim qui est de proposer dans les menus des cantines scolaires, 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques.

« L'autre cuisine » est un magazine de la restauration collective responsable que l'on peut recevoir sous format imprimable. Il publie des articles en lien avec les actualités présentes dans ce secteur. C'est un magazine complet qui regroupent des offres d'emplois, des formations et des projets présents au niveau national, mais également, il s'intéresse aux produits alimentaires et à leur présentation. Un article du 12 mars 2020¹⁴ qui se nomme « Loi EGalim et viandes Bio en restauration scolaire : une volonté politique ? Quelles techniques pour y arriver ? », nous informe que le 7 avril 2020, le magazine, en partenariat avec Interbev, réseau interprofessionnel sur la viande proposeront une commission afin de répondre à ces questions sur la loi EGalim. Les solutions envisagées pour proposer de la viande biologique dans les cantines me permettra d'affiner les réponses à ma problématique.

D'autres magazines tels que « Le Mag du réseau restau'co »¹⁵, « Restauration21 »¹⁶ ou « Le Cuisinier »¹⁷ proposent des articles en lien avec les nouveautés de la restauration collective. Ces revues permettent d'obtenir des informations sur les événements qui se sont déroulés et ceux à venir. De ce fait, il est important de se renseigner sur les nouvelles publications.

Le ministère de l'agriculture et de l'alimentation propose lui aussi des articles sur l'évolution des réglementations, des communiqués ainsi que des reportages sur la Loi Agriculture et Alimentation.

¹⁴ <https://autrecuisine.fr>

¹⁵ <https://www.restauco.fr/>

¹⁶ <https://www.restauration21.fr/>

¹⁷ <https://www.lecuisinier.fr/>

C'est grâce à ses nombreux magazines spécialisés sur le secteur de la restauration collective, que je vais pouvoir, au gré des publications obtenir de nouvelles informations et de nouveaux témoignages.

2.2. Reportage et documentaire télévisés

Les reportages et documentaires télévisés sont importants pour être informé sur l'avancée et les modifications en faveur de la loi EGalim. De plus, comme dans la littérature professionnelle, les témoignages peuvent apporter un bénéfice sur la compréhension des prescriptions. Enfin, des documentaires en lien avec les valeurs des individus informent sur l'évolution du comportement des personnes.

« Legacy, notre héritage » est un documentaire de Yann Arthus Bertrand diffusé en janvier 2021 qui développe la vision du monde actuel et du comportement des individus dans la société. Ce reportage montre la désillusion face à l'agriculture intensive. Le reporter informe de la gravité de la situation concernant la conservation de la planète pour les générations futures. Des questions se posent sur la rationalité des individus. Dix ans auparavant, Yann Arthus Bertrand proposait un reportage intitulé « Home » pour prévenir des conséquences d'un épuisement de nos ressources naturelles. Le comportement des Hommes était déjà au cœur des réflexions.

L'émission « public sénat » est une chaîne télévisée qui expose les décisions politiques et parlementaires. De nombreux débats en lien avec la loi EGalim sont accessibles et traduisent les résultats par rapport aux objectifs attendus. Ils dénoncent son efficacité mais également les problématiques rencontrées.

Enfin, une autre source de témoignages, ce sont les journaux télévisés quotidiens et les émissions proposant des immersions sur le terrain et qui sont les médias qui me semblent les plus justes. Au fur et à mesure des diffusions et à la vue des programmes, je sélectionnerai les émissions qui me seront utiles pour développer les réponses à ma problématique.

Le terrain choisi pour l'an prochain se fera grâce à deux méthodes. L'entretien probatoire témoignera du comportement des gestionnaires de restaurations scolaire pour répondre à l'objectif de la loi EGalim, afin de comprendre les processus engagés pour chacun d'eux. Les littératures professionnelles et les reportages télévisés me permettront aussi de comprendre les différents enjeux politiques, sociaux présents sur le territoire français.

Conclusion

Le travail réalisé en première année sur le processus de décision des gestionnaires de restauration collective scolaire pour garantir des produits de qualité m'a permis d'appréhender le milieu professionnel dans lequel je souhaite exercer. Effectivement, la restauration collective scolaire a pour moi un rôle social et éducatif primordial pour développer chez les plus jeunes des connaissances en termes d'alimentation. Lorsque je parle d'éducation alimentaire, je fais référence au processus qu'un produit subit tout au long de sa vie, « de la terre, à la terre ». Cette expression signifie qu'un aliment né par l'énergie de la terre et de son environnement, et finit sa vie par les mêmes interactions. Il me semble donc important de développer cette connaissance chez les plus jeunes pour les sensibiliser aux ressources naturelles qui les entourent.

Pour réaliser cette étude, et déterminer ma problématique « Par quel(s) processus de décisions les gestionnaires de restaurations collectives scolaires mettent-ils en place « 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques » pour répondre à la loi EGalim ? », je me suis documentée avec des livres, des articles et des reportages télévisés qui condamnent la volonté de l'Homme à surexploiter. Et, j'ai appréhendé point par point les objectifs de loi EGalim.

Afin de comprendre au mieux le secteur que je souhaite étudier, et la place des gestionnaires de restaurations collectives scolaire, j'ai mené des entretiens auprès de professionnels. Les entretiens réalisés m'ont montré les difficultés auxquelles sont confrontées les responsables pour mettre en place 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques. Cependant ils m'ont permis d'apprécier la volonté et l'envie des gestionnaires à proposer des produits de qualité à leurs convives.

Ces entretiens ont été très enrichissants. Les gestionnaires sont enthousiastes à exposer leurs expériences. Néanmoins, des difficultés ont été rencontrées pour la prise de contact. Il est difficile de capter l'attention d'une personne par courriels ou par téléphone. La plupart des restaurations collectives scolaires sont auto-gérés, donc, j'ai dû contacter les mairies de plusieurs communes pour envisager de prendre contact avec les gestionnaires. Le fait d'avoir un intermédiaire diminue la capacité d'obtenir un rendez-vous.

L'exploration de mon sujet m'a permis de dégager trois hypothèses :

- 1- Les gestionnaires de restauration collective choisissent des produits de qualité en fonction de ses valeurs, plus ou moins sensibles aux questions environnementales et de son niveau de connaissance des exigences de la loi.
- 2- Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement.
- 3- Les décisions prises collectivement sont influencées par les responsables secteurs conséquence d'une autorité hiérarchique.

Fort de cette expérience en première année, en seconde année, je souhaite développer les réponses à ma problématique par la validation ou non de mes hypothèses.

J'envisage de réaliser une vingtaine d'entretiens auprès des responsables de restaurations collectives scolaires auto-gérés par le biais du guide d'entretien que j'ai élaboré. De plus, la littérature professionnelle et les reportages télévisés sont des sources intéressantes pour connaître l'évolution de la mise en place de la loi EGalim et la récolte des témoignages vont me permettre d'étayer mes hypothèses.

Enfin, cette année, je vais effectuer un stage auprès d'une cuisine centrale auto-gérée qui prépare les repas pour le secteur scolaire. Parmi les missions qui me seront confiées, deux s'intègrent au développement de mon mémoire. Je vais travailler sur le suivi de la loi EGalim et proposer une campagne d'information aux parents sur le mieux manger. Ces activités me permettront de développer mes hypothèses mais également de comprendre davantage les enjeux sur le terrain.

Ce travail d'étude permet d'appréhender le milieu dans lequel je souhaite évoluer. C'est un exercice pour lequel je me suis investie pleinement. Toutefois, j'ai été confrontée à des difficultés rédactionnelles car c'est la première fois que je rédige un mémoire d'une telle importance. Cela a donc permis de développer mes compétences de rédaction.

Je suis heureuse de vous avoir proposé ce travail qui, pour moi a une importance autant personnelle que professionnelle. J'aimerais que mon mémoire puisse donner des réponses aux gestionnaires de restaurations scolaires qui rencontrent des difficultés pour proposer à leurs convives des produits de qualité.

Bibliographie

Actimage. « Label Rouge ». INAO. Consulté le 1 février 2021. /Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO/Label-Rouge.

Allain, Mme Brigitte. « Sur les circuits courts et la relocalisation des filières agricoles et alimentaires », (2015), p 170.

Boudon, Raymond. « La théorie du choix rationnel (TCR) ». *Que sais-je ?*, n° 3857 (2009): p 29-47.

« Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? » *Sociologie et sociétés* 34, n° 1 (2002), p 9. <https://doi.org/10.7202/009743ar>.

Colliot-Thélène, Catherine. « Retour sur les rationalités chez Max Weber ». *Les Champs de Mars* N° 22, n° 2 (2011), p 13-30.

« Écolabel « Pêche durable » Mention « issue d'une exploitation de haute valeur environnementale » », (2019). <https://www.ademe.fr>

Ferrière, Mathieu. « Les principales critiques de la théorie du choix rationnel ». *Idées économiques et sociales* N° 165, n° 3 (2011) : p 37-45.

Ministère de la Transition écologique. « Gaspillage alimentaire ». Consulté le 19 octobre 2020. <https://www.ecologie.gouv.fr/gaspillage-alimentaire-0>.

L, Éric et ot. « Deux vidéos et un article pour préparer l'échéance de 2022 pour la restauration collective publique (article à jour des décrets d'avril 2019) », 15 mai 2019. <https://blog.landot-avocats.net/2019/05/15/deux-vidéos-pour-preparer-lecheance-de-2022-pour-la-restauration-collective-publique-une-video-tres-courte-et-unewebconference-2/>.

« Restauration scolaire : modes de gestion et organisation des services de la collectivité, au lendemain de la loi EGalim [VIDÉO] », 8 octobre 2019. <https://blog.landot-avocats.net/2019/10/08/restauration-scolaire-modes-de-gestion-et-organisation-des-services-de-la-collectivite-au-lendemain-de-la-loi-egalim/>.

Gouvernement.fr. « La loi agriculture et alimentation ». Consulté le 19 octobre 2020. <https://www.gouvernement.fr/action/la-loi-agriculture-et-alimentation>.

Actu-Environnement. « La restauration collective devra introduire 20% de produits bio dans ses menus ». Actu-environnement. Consulté le 21 octobre 2020. <https://www.actu-environnement.com/ae/news/restauration-collective-bio-menus-27958.php4>.

« Le Paquet hygiène | Anses - Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail ». Consulté le 7 janvier 2021. <https://www.anses.fr/fr/content/le-paquet-hygi%C3%A8ne>.

« Les mesures de la loi EGalim concernant la restauration collective ». Consulté le 21 octobre 2020. <https://agriculture.gouv.fr/les-mesures-de-la-loi-egalim-concernant-la-restauration-collective>.

LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (1), 2018-938 (2018).

« LOI n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous (1) - Légifrance ». Consulté le 19 octobre 2020. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000037547946/>.

« LoiAntiGaspillage _2020.pdf ». Consulté le 9 février 2021. https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Document_LoiAntiGaspillage%20_2020.pdf.

Mongin, Philippe. « Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales ». *Revue économique* Vol. 53, n° 2 (2002) : p 301-23.

Morel, Christian. *Les décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Gallimard. Vol. Tome 1. Bibliothèque des Sciences Humaines, 2002.

Pirotton, Gérard. « Une présentation de l'Analyse Stratégique, selon Michel CROZIER et Erhard Friedberg 1977). Présentation schématique. », p 8.

SI & Management. « Pouvoir et stratégies des jeux d'acteurs : zones d'incertitude, système d'action concret – M. Crozier », 18 avril 2016. <http://www.sietmanagement.fr/analyse-strategique-des-jeux-dacteurs-zones-dincertitude-et-systeme-concret-m-crozier/>.

« Recueil_Typologie-des-politiques-publique-de-restauration-collective-locale-et-durable-double-page.pdf ». Consulté le 19 octobre 2020. https://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1874/files/2016/11/Recueil_Typologie-des-politiques-publique-de-restauration-collective-locale-et-durable-double-page.pdf.

« Weber ». Consulté le 3 décembre 2020. <http://sociologics.free.fr/Foad-1/Weber.html>.

Table des annexes

Annexe A : Normes de qualité	67
Annexe B : Retranscription de l’entretien exploratoire du 28 janvier 2021 avec un chef de service d’une cuisine centrale.....	75
Annexe C : Réponse au guide d’entretien exploratoire par un Cadre contractuel en fonction publique territoriale - Responsable restauration collective	80
Annexe D : Retranscription de l’entretien exploratoire du 23 février 2021 avec un chef de service d’une cuisine centrale.....	85
Annexe E : Retranscription de l’entretien probatoire test du 8 mars avec une gestionnaire de restauration collective.....	94

Annexes

Annexe A : Normes de qualité

Normes	Origine	Réglementation	Définition	Logo
<p>Agriculture Biologique (AB)</p>	<p>Dans les années 1950, l'agriculture biologique fait son apparition en France. En 1972, apparition du premier cahier des charges privé. En 1980, la France souhaite une agriculture sans produits chimiques de synthèse. En 1981, il y a une harmonisation du cahier des charges. En 1991, réglementation européenne pour les produits végétaux et en 1999 pour les produits animaux. En 2013 : programme « ambition bio 2017 ».</p>	<p>Les réglementations européennes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlement (CE) n°834/2007 du 28 juin 2007 - Règlement (CE) n°889/2008 de la Commission du 5 septembre 2008 - Règlement (CE) N° 1235/2008 du 8 décembre 2008 <p>Les réglementations françaises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cahier des charges concernant le mode de production biologique d'animaux d'élevage et complétant les dispositions des règlements (CE) n° 834/2007 du Conseil 	<p>Pour obtenir le label AB, un cahier des charges est à respecter. Celui-ci prend en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le respect de la biodiversité - La préservation des ressources naturelles - Niveau élevé de bien-être animal - Les procédés non polluants et respectueux de l'environnement - La non-utilisation des Organisme Génétiquement Modifié (OGM) - L'utilisation de ressources naturelles. 	

		<p>et (CE) n° 889/2008 de la Commission</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cahier des charges "aliments pour animaux de compagnie à base de matières premières issues du mode de production biologique" - Cahier des charges pour la restauration hors foyer à caractère commercial (version en vigueur à partir du 1er janvier 2020) 		
Label Rouge	<p>À l'origine de la Loi d'orientation agricole de 1960, elle est d'abord connue sous les labels agricoles. Le 13 juin 1965, le cadre de ce label est homologué. C'est en 1983 qu'il y a une obligation du logo</p>	<p>Code rural et de la pêche maritime, articles R.641-1 à R.641-10</p>	<p>Le label rouge est un signe national. Il fait référence aux produits agricoles non alimentaires et non transformés ainsi qu'aux denrées alimentaires qui ont une qualité supérieure aux produits, et denrées habituelles. Les critères pris en compte pour délivrer le Label Rouge sont les suivants :</p>	

	Label Rouge sur les produits et denrées correspondant à la qualité voulue.		<ul style="list-style-type: none"> - Les conditions de production ; - L'image du produit par rapport aux conditions de production ; - Les éléments de présentation ou de service. 	
Appellation d'Origine Protégé (AOP)	<p>En 1992, l'AOC est créée. Elle est l'équivalent de l'AOP mais au niveau européen, pour tous les produits sauf les vins et eaux-de-vie. En 2009, le vin peut obtenir l'appellation. Depuis le 1^{er} janvier 2012, tous les produits enregistrés au niveau européen et correspondant au cahier des charges doivent avoir la mention AOP. Seuls les vins ont l'autorisation de l'AOC.</p>	<p>Code rural et de la pêche maritime, articles R.641-1 à R.641-10</p> <p>AOP agroalimentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlement (UE) n° 1151/2012 du 21 novembre 2012 - Règlement d'exécution (UE) n° 668/2014 de la Commission du 13 juin 2014 <p>AOP viticoles</p>	<p>L'AOP est une mention européenne. Pour obtenir cette appellation, les produits agroalimentaires ainsi que les vins doivent répondre à un certain savoir-faire, dans une zone géographique précise et à un cahier des charges. Les critères pris en compte sont les étapes de production, la transformation et l'élaboration qui doivent être réalisés sur un même lieu.</p>	

		- Règlement (UE) n° 1308/2013 du 17 décembre 2013		
Appellation d'Origine Contrôlé (AOC)	Cette Loi est créée au début du XXème siècle pour lutter contre les fraudes dans un premier temps, c'est le concept des Appellations d'origine de la loi de 1905. En 1935, un décret-loi pour la défense du marché du vin a créé l'AOP qui prend en compte les vins et eaux-de-vie. En 1990, l'appellation est valorisée sur l'ensemble des produits agricoles et alimentaires.	Code rural et de la pêche maritime, articles R.641-1 à R.641-10	L'AOC est un signe national. Il désigne les produits qui respectent les critères du cahier des charges de l'AOP mais sur le territoire national.	
Indication Géographique Protégée (IGP)	Né en 1992, il est inscrit sur les produits alimentaires ayant un nom géographique en	Code rural et de la pêche maritime, articles R.641-1 à R.641-10	L'IGP est applicable sur les produits des secteurs agricoles, agroalimentaires et viticoles.	

	<p>lien avec son origine géographique. En 2009, les vins peuvent obtenir la mention.</p>	<p>IGP agroalimentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlement (UE) n° 1151/2012 du Parlement - Règlement d'exécution (UE) n° 668/2014 de la Commission du 13 juin 2014 <p>IGP viticoles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlement (UE) n° 1308/2013 ; <p>IG spiritueuses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlement (CE) n° 110/2008 du Parlement européen et du Conseil du 15 janvier 2008 - Règlement (UE) n°716/2013 de la commission du 25 juillet 2013 	<p>Pour obtenir cette indication, il faut qu'au moins une étape parmi la production, la transformation ou l'élaboration ait été réalisée dans la zone géographique délimitée.</p> <p>Les critères pris en compte doivent avoir un lien avec la situation géographique.</p>	
--	--	--	--	--

<p>Écolabel « Pêche durable »</p>	<p>Né fin 2014, ce label a été créé en collaboration avec les acteurs français de la filière pêche, l'Organisme Non Gouvernementale (ONG), les scientifiques et les associations de consommateurs.</p> <p>Pour affiner les critères de qualité, ses acteurs se sont concertés et ont demandé l'avis des consommateurs.</p>	<p>Décret n° 2012-104 du 27 janvier 2012 relatif à l'écolabel des produits de la pêche maritime</p>	<p>L'écolabel « pêche durable » est national même si il s'applique également à l'international. Il garantit une traçabilité et une qualité. Pour obtenir la certification, le produit doit répondre à 4 critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'écosystème - L'environnement - Le social - La qualité 	
<p>Mention « issue d'une exploitation de haute valeur environnementale » (HVE)</p>		<p>Décret n° 2011-1914 du 20/12/2011 relatif à la mention valorisante « issue d'une exploitation de haute valeur environnementale »</p> <p>Mention valorisante prévue par le Code rural et de la pêche maritime.</p>	<p>Cette mention est destinée aux agriculteurs sur la base du volontariat pour valoriser leurs produits. Pour cela, ils doivent montrer des preuves de qualité en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La préservation de la biodiversité - La stratégie phytosanitaire 	

			<ul style="list-style-type: none"> - La gestion de la fertilisation - La gestion de l'irrigation <p>Pour garder la certification, des contrôles sont opérés tous les 18 mois par des organismes.</p>	
Commerce équitable	Cette certification est née de la volonté de valoriser les échanges entre les producteurs et les consommateurs dans les pays développés et en voie de développement. L'objectif est de réajuster le jeu du commerce international.	Article 94 de la loi du 31 juillet 2014 Décret du 17 septembre 2015	L'appellation « Commerce équitable » permet de garantir aux agriculteurs dans les pays en voie de développement une rémunération juste pour le travail effectué. Pour cela, les producteurs doivent répondre à un cahier des charges précis.	
Mention « fermier » ; « produit de la ferme » ; « produit à la ferme »		Loi d'orientation agricole du 9 juillet 1999 codifiée dans l'article L.640.2 du code rural.	Cette mention est attribuée aux produits élaborés sur le domaine et dont les matières premières sont également obtenues sur l'exploitation par des méthodes traditionnelles.	

Annexe B : Retranscription de l'entretien exploratoire du 28 janvier 2021 avec un chef de service d'une cuisine centrale

Interviewé : Monsieur X

Fonction : Chef de service de la cuisine centrale

Le : 28 janvier 2021 à 10h00

Objectifs : Appréhender les connaissances que les gestionnaires ont de la Loi EGalim pour déterminer les forces et faiblesses.

Légende :

- Interviewer : Y
- Interviewé : X

Y : Bonjour, je m'appelle Cabirol Clara et je suis étudiante en première année de master management et ingénierie des restaurations collectives. Durant cette année, nous devons rédiger un mémoire. Le mien portera sur le thème de la Loi EGalim et notamment sur le fait de comprendre les processus de décisions des gestionnaires de restauration collective face à cette loi.

X : Bonjour, très bien.

Y : Nous allons aborder plusieurs thèmes notamment en lien avec la restauration collective scolaire et les processus de mise en place de la loi EGalim. Cependant, est ce que je peux enregistrer la conversation que je retranscrirai par la suite ? Sachez que ça restera anonyme.

X : D'accord. Oui oui, il y a pas de problème.

Y : Merci beaucoup. Dans un premier temps, est ce que vous pouvez vous présenter s'il vous plaît ?

X : Alors, je suis X, le chef de service de la cuisine centrale. Donc je suis responsable d'une équipe de 21 personnes. Je suis employé municipal comme la totalité des agents travaillant avec moi. Euh... Nous produisons 2100 repas par jour pour les maternelles, pour les élémentaires, pour du portage à domicile pour 200 personnes, pour le restaurant municipal une quarantaine de personnes, pour une maison de retraite pour une soixantaine de personnes et après pour les agents municipaux et les instituteurs de la commune.

Y : D'accord et quelles sont les études que vous avez faites pour...

X : Moi j'ai fait un bac comme technicien commercial.

Y : D'accord, ok. Et la restauration collective c'est venu après du coup ?

X : Disons que j'ai fait pendant 25ans la marine nationale où j'avais exactement le même emploi où quand on partait en mer, je faisais les menus, les commandes et après je faisais la gestion financière des repas servis aux équipages. Du coup comme le poste de gestionnaire n'existe pas dans la fonction publique, souvent, nous sommes recrutés en externe.

Y : D'accord. Alors, comment définiriez-vous la restauration collective scolaire ? C'est-à-dire les forces, les tâches, les forces, les faiblesses.

X : Disons que l'intérêt de la restauration collective scolaire c'est de pouvoir faire découvrir des aliments qu'ils ne mangent pas habituellement à la maison. De leur proposer des repas équilibrés parce que c'est une diététicienne qui nous fait nos menus. Que ce soit varié et surtout des produits de qualité. Nous travaillons quasiment que des produits frais, du poisson frais. Il y a que les légumes qui sont surgelés mais tout le reste ce sont des produits frais. Après l'intérêt de la restauration aussi scolaire privé ou publique c'est de faire des repas à thème, de faire découvrir des régions, des pays, une restauration autre que purement française. Et puis essayer d'améliorer, d'être à l'écoute des enfants, au plus près de leur besoin nutritionnel.

Y : Est-ce que vous avez vu une évolution dans le milieu scolaire en restauration ?

X : Au niveau qualité oui car je fais partie d'une association où l'on se bat pour ne plus dire cantine mais restauration scolaire justement parce que ce côté péjoratif de la cantine c'est plus vrai, ce n'est plus de la grosse tambouille. Et beaucoup de parents ont dans l'idée parce que nous on fait des cuissons de nuit, des cuissons basses température donc moi je me bats pour avoir de la qualité et puis après, le gros problème de la restauration scolaire en ce moment c'est l'évolution exponentielle des allergies des enfants. Donc on est très sensible à ce sujet à bien communiquer aux enfants et aux parents de l'information des allergènes dans les plats préparés et qu'ils puissent avoir l'information le plus vite possible.

Y : D'accord. Donc vous êtes en auto-gérée c'est bien ça ?

X : Oui oui tout à fait.

Y : Donc est ce que vous pensez qu'il y a un mode de gestion plus opportun que l'autre et pourquoi ? Par rapport à leurs faiblesses et à leurs forces.

X : Par exemple, nous quand on est public, on a pas de... on ne cherche pas à faire du bénéfice à l'inverse des sociétés privées qui elles sont là pour faire de l'argent donc forcément elles offrent des quantités très justes, des entrées de gamme dans les produits et puis elles mettent à la charge des parents les charges de fonctionnement que nous, ce sont les communes qui les absorbent donc on peut faire des produits comme je vous le disais de qualité par rapport au privé.

Y : D'accord. Et au sein de votre établissement, comment les décisions sont-elles prises ?

X : Disons que moi je fais des propositions à mon chef qui est le directeur des services techniques. Et après j'ai une élue qui me donne des directives politiques et moi je mets en avant ses directives, du bio, pas du bio, de la qualité, du label rouge, voilà. C'est à moi de gérer ses directives avec le budget qu'on m'accorde.

Y : D'accord, et il y a des contrôles ou pas du tout face à ces lois, ces décrets ?

X : Oui tout à fait, j'ai des tableaux d'indicateur de gestion que je lui fournis toutes les fins de mois pour voir si ses demandes sont suivies au plus près.

Y : D'accord. Maintenant passons aux choses sérieuses, la loi EGalim (rire)

X : (rire) La loi EGalim !

Y : Est que vous pourriez me la définir. Pour vous, qu'est-ce que c'est la loi EGalim ?

X : La loi EGalim c'est dans un premier temps la suppression des plastiques à usage unique c'est-à-dire tout ce qui est assiettes, gobelets, couverts plastiques ensuite, c'est la suppression progressive des contenants en plastique notamment les barquettes plastiques pour servir les enfants dans les écoles. Et puis après, là il vient d'y avoir la loi AGECE qui est une sous loi de la loi EGalim qui nous oblige maintenant à utiliser des contenants réutilisations pour le portage à domicile. Là on est en grosse difficulté car on ne sait pas comment faire, loi applicable au 1^{er} janvier 2022. Et ensuite c'est le volet produit de qualité avec 50% de produits de qualité dont 20% de bio.

Y : Très bien et pour vous qu'est-ce qu'un produit de qualité ?

X : C'est un produit qui soit IGP, soit AOP, soit pêche raisonnable, soit bio, soit label rouge. Euh... voilà.

Y : Est-ce qu'il y a des faiblesses ou forces justement concernant cet objectif de 50% de produit de qualité dont 20% de bio ?

X : Oui, il y a deux volets. Le volet financier, on se rend compte que c'est quand même assez cher et surtout la disponibilité. C'est-à-dire que faire du produit pour afficher du bio c'est bien mais si c'est du bio qui vient d'Égypte, de Pologne ou d'Allemagne, pour moi, ce n'est pas très cohérent. Je préfère faire du produit de proximité qui limite l'impact carbone. Et puis, l'effet pervers c'est que comme on veut tous faire du bio bah il y a plus de demande que d'offre donc les tarifs explosent.

Y : D'accord oui. Et au niveau de la gestion des tarifs, pour les élèves, ça se passe comment ?

X : Pour l'instant c'est la commune qui absorbe la différence mais à un moment donné, il faudra bien répercuter sur ce que les parents paient, la hausse des tarifs. Parce que le fonctionnement augmente de plus en plus et c'est vrai que c'est difficile dans cette période d'augmenter les tarifs de la restauration scolaire mais à un moment donné, il faudra bien répercuter sur les parents la hausse des tarifs.

Y : Ha oui, d'accord. Et comment vous avez mis en place, quelle est la stratégie que vous avez prise pour l'objectif des 50% de produits de qualité dont 20% de bio ?

X : Disons que la commune fait partie d'un groupement d'achat qui est géré par X qui s'appelle X et là, on a relancé le marché en mettant à chaque lot traditionnel, on a associé un lot bio. C'est donc les fournisseurs qui ont été retenus, on a mis aussi le critère SICO qui propose IGP, AOP, bio de façon à nous de pouvoir bénéficier de tarifs intéressants puisque c'est un marché qui regroupe pas mal de commune autour de Bordeaux. Et les fournisseurs sont retenus aussi par rapport à ces critères, au nombre de SICO qui propose dans leur grille tarifaire.

Y : D'accord. Et c'est vous qui prenez la décision de valider ou non un fournisseur ?

X : Pour chaque lot, on a trois fournisseurs donc ça nous permet nous de choisir ou pas en fonction du budget ou des opportunités de chaque fournisseur de bénéficier des tarifs ponctuels en fonction de nos recherches.

Y : Et au niveau de cet objectif, est ce que vous avez des zones d'incertitudes, des points sur lesquels vous ne savez pas trop où aller pour le moment ?

X : Disons que là j'attends le budget 2021 car il est toujours pas voté suite au changement de municipalité donc je verrai au vu du budget qui me sera alloué pour atteindre la loi EGalim et à quel niveau la commune veut arriver au 1^{er} janvier de l'année prochaine.

Y : Vous pensez que c'est possible de mettre cette loi en place ?

X : Moi je pense que ça va être compliqué avec le potentiel de bio et produits labellisés pour atteindre l'objectif sur du court terme quoi. Aujourd'hui, nous nous sommes à 26% de produits de qualité et 9% de produits bio.

Y : D'accord, donc c'est plus par rapport à la disponibilité des produits.

X : Oui.

Y : Très bien. Nous avons donc fini l'entretien.

X : N'hésitez pas à me rappeler si vous avez besoin de plus de précisions.

Y : Très bien, c'est très gentil à vous, merci beaucoup en tout cas. Passez une bonne journée.

X : Avec plaisir, bonne journée également, au revoir.

Annexe C : Réponse au guide d’entretien exploratoire par un Cadre contractuel en fonction publique territoriale - Responsable restauration collective

Interviewé : Monsieur X

Fonction : Cadre contractuel en fonction publique territoriale - Responsable restauration collective

Le : 29 janvier 2021

Objectifs : Appréhender les connaissances que les gestionnaires ont de la Loi EGalim pour déterminer les forces et faiblesses.

Thèmes	Questions	Commentaires
Profil	Pouvez-vous vous présenter ?	<p>60 ans</p> <p>Cadre contractuel en fonction publique territoriale</p> <p>Pilotage et animation de l'équipe de restauration</p> <ul style="list-style-type: none"> * Elaborer les emplois du temps et assurer la gestion des tâches quotidiennes d'encadrement (planning, priorité des tâches, formation, absences...) * Coordonner les taches/interventions des agents, transmettre les consignes et veiller à leur application * Repérer les dysfonctionnements, proposer des améliorations, en rendre compte à la hiérarchie * Contribuer à la formation des agents * Prévenir, repérer et réguler les conflits * Evaluer les agents * Veiller à l'application des préconisations médicales d'aménagement de poste établies par la médecine professionnelle et le comité médical * Informer les agents (transmission et explication des informations en provenance de la hiérarchie) <p>Approvisionnement et production</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sélectionner les produits et élaborer le plan alimentaire et appliquer les menus en respect avec le Groupement d'Etude des Marchés Restauration Collective et Nutrition (GEMRCN) * Élaborer les fiches techniques alimentaires * Élaborer les menus et proposer de nouvelles recettes * Mettre en place et organiser la production

		<ul style="list-style-type: none"> * Définir les besoins et procédés le cas échéant à l'achat des marchandises, en lien avec l'adjoint-gestionnaire Accueil et animation du repas * Analyser, évaluer et optimiser l'environnement du repas et de la distribution * Planifier la production, la livraison des repas * Planifier la distribution des repas * Organiser les repas à thèmes et repas exceptionnels * Conseiller les élèves au moment du service (éducation alimentaire) Production des préparations culinaires * Évaluer la qualité des produits * Participer à la conception ou confectionner les plats * Vérifier les préparations culinaires (goût, qualité, présentation...) * Veiller à la réactivité et à la qualité du service rendu Maintenance des matériels * Participer à la définition des besoins en matériels ou en équipements * Veiller au bon fonctionnement du matériel et en assurer l'entretien préventif Gestion administrative et financière * Vérifier et optimiser les coûts de production * Peut participer à l'élaboration des cahiers des charges techniques, à l'analyse des offres et aux commissions d'appel d'offres le cas échéant * Demander des devis * Mettre en place une gestion anti-gaspillage alimentaire Hygiène et Sécurité * Prendre connaissance et appliquer la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité * Installer et mettre en sécurité le périmètre de travail * Garantir le respect des procédures d'entretien et les normes de sécurité et d'hygiène * Veiller au respect de la réglementation en vigueur en matière de sécurité sanitaire * Elaborer le Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS) et veiller à son application * Mettre en œuvre les mesures de prévention pour limiter les risques professionnels Autodidacte Depuis l'âge de 15 ans, j'ai toujours travaillé dans le milieu de la restauration. J'ai commencé par un préapprentissage en restauration traditionnelle puis j'ai
--	--	---

		gravi les échelons au fur et à mesure de mon parcours professionnel.
Thèmes	Questions	Commentaires
La restauration collective	Comment définiriez-vous la restauration collective scolaire ?	La restauration scolaire est redevenue municipale à la rentrée scolaire 2012-2013. La Ville a fait le pari de la qualité, passant d'une cuisine d'assemblage, à une cuisine qui cuisine. Ce changement a permis d'accroître sensiblement les achats de matières premières de qualité, d'être acteur en signant la charte d'appartenance au label territoire bio engagé. La restauration scolaire sur la ville de L a pour principales missions de maintenir à un haut niveau la qualité nutritionnelle des repas et d'informer les parents sur les questions liées à la sécurité alimentaire. Pour ce faire les menus définis par la cuisine centrale sont validés par une diététicienne qui vérifie l'équilibre alimentaire et la variété des menus proposés. Depuis 2013, de nombreuses évolutions ont vu le jour comme le déploiement de self-service et tables de tri et débarrassage sur l'ensemble des écoles élémentaires, des animations au goût pour que les enfants découvrent et apprécient des saveurs différentes. Depuis la rentrée 2019, la ville propose aux enfants restaurés sur les écoles élémentaires le choix entre un menu standard ou un menu alternatif (viande remplacée par poisson et/ou plat végétarien).
Thèmes	Questions	Commentaires
Les modes de gestion	Pensez-vous qu'il y a un mode de gestion plus opportun que l'autre ? Pourquoi ?	Comme indiqué ci-dessus, la ville de L a eu 2 modes de gestion : avant 2013, cuisine centrale concédée à une société de restauration et après 2013, cuisine centrale en nom propre. Pour ma part, il existe d'importantes différences entre ces 2 modes de gestion, à savoir, la cuisine concédée est régie par un cahier des charges strict laissant peu ou pas de place aux évolutions, les denrées sont commandées en fonction du prix de vente contractuel des repas en prenant grand soin de se garantir une belle marge bénéficiaire qu'on appelle RFA (remise arrière-fournisseur). Par contre quand la gestion n'est pas concédée, le responsable du service de restauration peut se donner les moyens de ses objectifs pour atteindre le qualitatif attendu par les enfants et aussi leurs parents.

Thèmes	Questions	Commentaires
Les prises de décisions	Comment les décisions sont prises au sein de votre établissement ?	Concernant les décisions qui rentrent dans le cadre de mes missions de tous les jours, je suis en 1 ^{ère} ligne pour le reste, je me dois d'en faire part à ma hiérarchie qui selon les degrés d'importance (décrets, lois, etc.) devra se faire valider par les élus.
Thèmes	Questions	Commentaires
La Loi EGalim	<p>Pourriez-vous me définir la Loi EGalim ?</p> <p>Pour vous, qu'est-ce qu'un produit de qualité ?</p>	<p>Pour ma part, la loi EGalim a pour principal objectif d'accroître la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits pour favoriser une alimentation saine, sûre et durable. De plus, cette loi va intensifier la lutte contre le gaspillage alimentaire, ce qui devrait être obligatoire au moins sur la restauration scolaire. En bémol, cette loi stipule l'interdiction des contenants alimentaires de cuisson, de réchauffe et de service en plastique en restauration collective des collectivités locales en 2025. Interdire, c'est bien mais sans donner aucune piste et/ou solutions de remplacement, c'est nettement moins bien. Pour ce faire, la ville de L s'est déjà engagée dans une démarche d'investissement pour remplacer les barquettes en plastique par des bacs en inox. Cette solution peut paraître évidente mais aucune étude ne prouve qu'elle soit la bonne sachant que le poids favorise les troubles musculosquelettiques (TMS) qu'il faut prouver la désinfection des matériels utilisés, etc.</p> <p>Je considère qu'un produit est de qualité quand il me donne le plaisir de goût du vrai. Quand c'est possible pour une production de 2000 couverts par jour, je choisis un produit local ou d'une région française. Pour les fruits et légumes, je préfère acheter des produits de proximité que des produits « bio » achetés dans des pays où les contrôles sanitaires ne correspondent pas à la législation française.</p>

Thèmes	Questions	Commentaires
Les processus de décisions	Quelle a été la stratégie envisagée pour mettre en place l'objectif d'atteindre 50% de produits de qualité dont 20% issus de l'agriculture biologique d'ici 2022 de la Loi EGAlim ? *	Afin de garantir une restauration de qualité, la cuisine centrale est passée en 2020 à 40.20% d'achats en produits de qualité et durables dont 28.19% de produits bio. Cette volonté du « bien manger » fait partie prenante des valeurs que propose le service restauration sur la ville de L. Pour le prochain exercice, le volume à atteindre de nos achats sur la base de la loi EGAlim est déjà fixé dans une fourchette comprise entre 50% à 60%.

Annexe D : Retranscription de l'entretien exploratoire du 23 février 2021 avec un chef de service d'une cuisine centrale

Interviewé : Monsieur X

Fonction : Chef de service de la cuisine centrale

Le : 23 février 2021 à 13h30

Objectifs : Appréhender les connaissances que les gestionnaires ont de la Loi EGalim pour déterminer les forces et faiblesses.

Légende :

- Interviewer : Y
- Interviewé : X

Y : Bonjour, pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

X : Oui, bonjour, alors, je travaille en intercommunalité qui regroupe plusieurs communes qui s'appelle le ***. J'ai en charge la gestion de 2 cuisines centrales tous les jours 12000 repas sont fabriqués, ils sont distribués, livrés auprès de 70 sites de distribution. Composés de crèche de scolaires, maternelles primaires, et un peu de adultes, des personnes âgées. Pour mon parcours professionnel, je suis diplômé de l'école hôtelière. Moi depuis tout petit, je voulais être cuisinier, j'avais ça comme idée. Je suis parti après mon cursus, après le secondaire faire une école hôtelière. Suite à l'obtention de mon diplôme, c'était un BEP. J'ai été appelé, chose qui n'existe plus aujourd'hui, j'ai été appelé sous les drapeaux et donc j'ai travaillé dans l'armée de l'air et en tant que cuisinier parce que c'était mon métier, et, étant donné que je venais d'un territoire d'outre-mer, je devais faire cette année sous les drapeaux et virgule étant donné que je venais de l'outre-mer j'ai été basé à T dans l'armée de l'air. Et une fois que je suis arrivé à T, j'avais une partie de ma famille qui était dans la région et j'ai souhaité y rester. Je me suis dit que je voulais rester travailler en France puisque j'étais expatrié. J'avais 2 possibilités soit de rentrer, soit de rentrer dans le privé et de trouver un employeur qui m'embauche après mon année sous les drapeaux. Soit de rester dans l'armée, chose que j'ai fait parce que à l'époque je connaissais personne qui pouvait me faire un contrat de travail. Donc je suis resté dans l'armée pendant quelques années. Durant cette période, j'ai fait plusieurs postes j'ai été cuisinier, j'ai été dans l'hôtellerie avec la gestion de chambre pour les passagers, j'ai fait pas mal de poste. J'ai été aussi des déplacements où il

fallait faire à manger dans des conditions très difficiles pour l'armée. Puis au bout de cette période j'avais considéré que j'avais fait le tour de ce métier là et j'ai décidé de repartir dans le privé. Et je suis rentré dans la société de restauration qui à l'époque s'appelait Eurest, aujourd'hui elle existe toujours mais sous l'identité Compass-group qui regroupe Scolarest, Eurest et Medirest. Et là je suis arrivé gérant principalement dans le secteur de l'entreprise. J'ai redécouvert le monde de la restauration dans son intégralité. Et, étant donné que la pyramide des postes était bloquée à l'époque où j'y étais, j'ai postulé pour une société régionale qui s'appelait parce qu'elle a été rachetée entre-temps par le groupe Elixor, c'était midi gastronomie bontemps. Elle existe toujours, parce que la société Elixor a gardé des antennes régionales. Et je suis arrivé dans les années 2000 en tant que chef de production pour une unité de production qui fabriquait à l'époque 4000 repas par jour. J'y suis resté quelques années et de 4000 on a progressé, on a développé ces unités de production pour arriver à peu près à 6000 couverts. Entre-temps à la fin de ma carrière dans la société midi gastronomie bontemps, j'ai pris la direction de la société qui était basée sur T. J'ai voulu découvrir le monde de la collectivité territoriale. Choses que j'ai faites en 2003 je suis arrivé directeur, chef de service d'un service de restauration collective pour le ***. Pour être titulaire, il fallait que je passe des concours. J'ai donc passé un master 2 sciences sociales au Cethia, actuellement l'Isthia. Ça m'a permis d'être titulaire de la fonction publique territoriale. Quand j'ai commencé, il y avait 8 communes et en 15 ans, on est passé de 8 à 16 communes et de 16 communes on est passé à 26. Un million 800 000 repas sont servis chaque année avec 2 cuisines centrales. La première à A fabrique 9500 couverts par jour et l'autre à R qui fabrique 2500 couverts par jour. Il y a 2 cuisine centrale, 70 restaurants. Enfin après comme dans le privé, on fabrique, on distribue et on facture les repas à la fin du mois. Aujourd'hui, je suis le garant de la maîtrise d'un budget qui se situe sans les frais de personnel à 4 millions d'euros par an avec la volonté d'assurer une prestation de qualité. Tout ça passe par la qualité sanitaire des plats avec la mise en place d'un plan de maîtrise sanitaire pour les 2 cuisines les cuisines satellites avec la volonté d'harmoniser toutes les procédures et les systèmes d'enregistrement. La gestion devient compliquée car dans une intercommunalité nos patrons du moins mes patrons même si moi je suis le patron de la restauration, je dois des comptes à des administrés notamment des familles et des élus. Mes patrons se sont des élus, des maires de communes qui ont parfois des visions différentes de la restauration collective. Je ne fais pas de la politique, je suis là pour mettre en place des projets que les élus veulent mettre en place et ce qui est compliqué, c'est que tous les élus ne demandent pas la même chose. Le nouveau mandat c'est le projet alimentaire de territoire. Ce sont des

projets prévus pour des intercommunalités de grande taille c'est-à-dire des communautés d'agglomération ou des communautés de communes qui ont une surface de territoire assez vaste qui vont permettre de développer sur des terres soit du maraîchage soit de l'élevage donc on va mettre en place un développement économique sur un territoire donné, ce qui va permettre d'enrichir le territoire mais également créer de l'emploi. Ça c'est la première démarche du projet alimentaire de territoire. Et les produits qui sont mis sur le territoire en circuit court c'est d'approvisionner la restauration collective gérée par le département ou la région. Mais aussi ça permet à l'agriculteur de vendre sa production, donc création d'emploi développement économique du territoire avec la volonté de s'approvisionner localement. Le projet de développement du territoire ne se fait pas en un claquement de doigts, des communes ont des terres mais qu'ils n'utilisent pas forcément pour la production. Il y a un service prévu pour le développement économique, ils vont à la rencontre des territoires pour proposer de développer du maraîchage ou de l'élevage. Ensuite les personnes comme moi vont s'approvisionner local ce qui permet d'avoir du cycle circuit court et en terme de développement durable être une vraie valeur ajoutée pour un territoire. Chose qui n'ai pas simple car il n'y a pas beaucoup de terrains agricoles donc on doit s'approvisionner sur les régions voisines, essayer de garder le principe de l'achat local. Je le mets entre guillemets car on a tous une définition différente du local. Pour moi le local c'est régional peut-être que pour d'autres c'est départemental. Le projet de territoire est reconnu comme un label comme l'AOP où là aussi et c'est pour ça que c'est important. Ça a une vraie valeur ajoutée.

Y : Comment définiriez-vous la restauration collective scolaire ?

X : Moi je définis la restauration collective scolaire comme un vrai métier qui doit être aujourd'hui davantage mis en valeur, comme on pouvait le voir il y a quelques décennies. J'ai vu une évolution positive sachant que ça fait longtemps que je suis dedans. J'essaie dans mes propos même si je sais que le travail est parfois difficile il y a une mauvaise image par rapport à des gens à l'extérieur mais j'essaie de véhiculer que la restauration collective c'est un vrai métier de cuisine. On fait de la vraie cuisine avec des vrais produits etc. Même si parfois ce n'est pas possible pour des questions de technicité ou des questions budgétaires. Mais, la restauration collective scolaire elle a évolué ces dernières décennies. Et je pense, qu'elle doit encore évoluer avec de l'innovation. On parle de plus en plus de circuits courts, de développement durable, l'achat local, de développement économique d'un territoire ce qui est totalement en rapport avec la loi EGalim. Les acteurs de demain dans la restauration collective doivent innover et plus qu'aujourd'hui donc je pense qu'il y a encore beaucoup de

marge de manœuvre à faire parce que la restauration en tant que tel c'est dans nos gènes car nous latin, on aime bien manger et comparer à certains pays anglo-saxons, nordiques où le temps de repas de midi à l'école, il n'est pas comparable à celui de la France parce que nous on a ça dans nos cultures. Et, ton repas c'est important. La restauration scolaire collective doit être demain dans la même lignée qu'aujourd'hui sinon plus mais beaucoup plus innovante, moins de produits industrialisés, revenons à des valeurs simples, de terroir si possible même si ce n'est pas toujours possible mais je pense que demain vous si vous prenez en charge en management de restauration scolaire je pense que vous aurez une vision différente de la mienne mais qui sera différente que celle y a 10 ans j'en suis sûr. Autrement, vous ne serez pas je pense en accord avec la demande

Y : D'accord, donc c'est plus une stratégie d'évolution en faveur de la loi EGalim ?

X : La loi EGalim est un des outils qui va permettre d'avancer dans cette direction.

Y D'accord, est ce que vous pensez qu'il y a un mode de gestion plus opportun que l'autre ?
Et pourquoi ?

X : Non, pour moi, c'est pareil. Dans la réalité c'est différent parce que dans la vraie vie, la restauration concédée, elle va être gérée par un prestataire qui est là principalement pour agrémenter son chiffre d'affaires, le faire évoluer, garantir un chiffre d'affaires. Bien sûr, il y a d'autres objectifs dans le privé, de mettre de la qualité. Il ne faut pas mettre l'image de société de restauration collective avec l'image purement financière, non non. Il y a des bons professionnels dans la restauration collective concédée qui sont là aussi pour faire de la qualité et qui vont se démerer et qui sont là aussi pour enrichir l'entreprise. Dans la gestion directe, là c'est pareil il va y avoir des gens qui vont être très professionnels et qui vont être là pour apporter de la qualité dans la production de leur repas et qui vont être là aussi pour gérer un budget, maîtriser un budget. Donc il y a des gens de valeur et je vous parle des hommes parce que c'est principalement les hommes qui vont la différence. Donc il y a des hommes de valeur aussi bien dans le monde concédé qu'en auto-gestion. Il y a aussi des hommes qui s'en fichent un peu dans les deux cas. Donc pour moi, il n'y a pas de différence parce que la différence se situe au niveau des hommes. Si demain vous allez dans une entreprise où il y a un restaurant d'entreprise et que ce restaurant d'entreprise soit géré par Sodexo, si le gérant à la tête de la restauration est performant et qu'il se plis aux demandes de leurs clients, qu'il soit chez Sodexo, Elior ou tartampion, vous, vous allez avoir un homme en face de vous et c'est cet homme-là qui va faire bouger les choses. Donc pour moi, il n'y

a pas de différence dans le concédé ou l'autogestion. Après l'approche est différente car un est plutôt accès bénéfice et chiffre d'affaires, et l'autre va être plutôt dans une démarche de maintenir ou de maîtriser un budget. Il n'a pas la perspective de faire des recettes. C'est la différence mais il ne devrait pas y avoir de différence.

Y : Et les budgets accordés, ils sont différents ?

X : Oui ils peuvent l'être car l'entreprise privée en concédée, le donneur d'ordre va concéder sa restauration à une SRC, elle, elle va dire voilà, j'ai ce budget et je veux que vous fassiez le maximum. Elle va faire un cahier des charges et l'entreprise va répondre favorablement par rapport au cahier des charges. Par contre, quand c'est en auto-gestion, c'est toujours le même donneur d'ordre qui va donner l'objectif à atteindre avec le budget alloué mais il va donner cette responsabilité à un membre territorial qui va s'occuper de la restauration scolaire. Vous me suivez ?

Y : Oui tout à fait, et au sein de votre établissement, comment les décisions sont-elles prises ?

X : Ce sont des statuts de la fonction publique donc ce n'est pas moi qui les imagine. Il y a un cadre qui est donné soit par les élus, soit par la réglementation. Ceci étant, il y a plein de décisions ou d'organisations qui sont mises en place et décidées par la direction ou la direction générale, et dans mon cas, il y a parfois des décisions qui sont prises par moi. Donc, des objectifs organisationnels, par exemple, les élus vont nous commissionner pour passer demain avec x% de produits bio. Moi je vais mettre en œuvre la demande politique et c'est moi qui vais décider comment on va procéder. Et parfois, dans d'autres décisions, dans d'autres thèmes, suivant le degré, je vais faire participer ou pas mes collaborateurs proches. Et parfois je vais faire participer des personnes qui sont au bas de l'échelle car c'est eux les opérateurs au final qui vont exercer ça. Par exemple, on a une demande des élus, dans le cadre de la loi EGalim, vous devez mettre une fois par semaine un menu végétal. Ce n'est pas moi directeur qui vais décider quel menu végétal on va faire. Donc, soit avec les managers de proximité, soit les cuisiniers sur place, de les faire participer pour créer des recettes végétales. Donc vous voyez, suivant le dossier à traiter, suivant la décision à prendre, soit elle va être prise en amont, hiérarchiquement, soit par les manager intermédiaire, soit parfois par l'équipe entière.

Y : D'accord, et il y a des comptes à rendre aux élus ?

X : Il y a toujours des comptes à rendre que vous soyez dans le privé ou dans le public, il y a toujours des comptes à rendre donc le secteur public, vous allez rendre compte à vos élus, aux parents d'élèves, à votre direction générale, à vos collaborateurs et dans le secteur privé, vous êtes seul maître à bord, vous avez des comptes à rendre à vos clients. C'est eux qui vont faire vivre l'entreprise en venant consommer chez nous. Donc moi je pense qu'il y a toujours quelqu'un ou quelque chose à qui l'on rend. Je ne connais pas de personne totalement indépendante qui font ce qu'elles veulent sans rendre de compte à quelqu'un.

Y : Donc il y a des vérifications qui sont présentes pour voir si les objectifs sont atteints ?

X : Oui bien sûr, dans toutes les entreprises, pour tous les objectifs, il doit y avoir une fois ou plusieurs fois des vérifications pour voir si les objectifs sont atteints.

Y : Pourriez-vous me définir la loi EGalim ?

X : Principalement, la force mais aussi sa faiblesse, c'est que pour moi dans son interprétation de la loi EGalim, au départ ça a été créé pour les producteurs et les éleveurs qui n'avaient pas de revenus compatibles avec les efforts fournis pour leur production. Donc cette loi, elle est partie à partir de cet objectif-là. Après, on est venu greffer autre chose comme issu du développement durable, issu de l'achat local... etc. La force et la faiblesse de la loi EGalim, c'est que le législateur, les partenaires, les acteurs principaux sont partis tous dans une direction en disant, oui cette loi va permettre de rétribuer plus responsablement les productions primaires par rapport à l'existant mais l'inconvénient de la loi EGalim est qu'il y a toujours, à ce jour, les industriels tels qu'ils soient, la grande distribution etc. C'est eux qui ont le levier des coûts. On peut rétribuer à sa juste valeur un producteur mais si l'industriel dit non c'est trop cher, je ne peux pas l'acheter, au final, le mauvais côté des choses de la loi EGalim c'est que l'on revient à la même chose qu'avant c'est qu'initialement, le producteur ne va pas être rémunéré à sa juste valeur car il va être obligé de vendre sa production au prix du marché. Et parfois, le prix du marché ne reflète pas la vraie valeur des coûts de production. Je dis ça, c'est mon analyse parce que je vois moi, aujourd'hui, quand je veux rentrer dans la loi EGalim et que je veux acheter du local, je vais me retourner vers les producteurs locaux mais si le producteur local vend des produits deux fois plus chers que je peux trouver chez un industriel, qui lui est positionné légèrement plus loin que la région, je me dis ce n'est pas normal, je ne vais pas payer un prix deux fois plus cher. Alors moi, en tant qu'acteur, je ne vais pas pouvoir jouer le jeu parce que peut être je n'ai pas le budget non plus pour acheter ce produit avec un coût supplémentaire. Donc le

législateur quand il a appuyé la loi EGalim, peut-être il aurait fallu porter cette loi un peu plus loin en demandant au décideur des coûts supplémentaires pour pouvoir acheter ses produits alimentaires au juste coût. Alors vous voyez, moi en tant qu'acheteur, avec 12 000 repas par jour, s'il y a 10 centimes d'écart au prix au kilo, au final, ça me fait des milliers d'euros. Moi le premier, je regarde mon portefeuille aussi. Donc vous voyez, il y a cette partie négative de la loi EGalim qui à ce jour tant bien que mal les producteurs trouvent des filières et se mettent en coopérative pour pouvoir vendre leur production dans des filières différentes de l'agroalimentaire et de la grande distribution en faisant des MAPPA, en passant par la restauration peut être scolaire, collèges, lycées, ect pour garantir un chiffre d'affaires un peu plus confortable.

Y : D'accord. Pour vous, qu'est-ce qu'un produit de qualité ?

X : Il y a trois semaines j'ai fait un cours sur la qualité et j'ai demandé à chacun de me définir pour eux ce que c'est la qualité. Et c'est vrai que on a tous des visions différentes. Pour moi, la qualité, c'est un rapport qualité/prix. C'est-à-dire dans le cadre de l'alimentation, je suis prêt à payer un prix plus cher si je vais retrouver dans l'assiette une qualité organoleptique, une quantité qui va se différencier d'un produit par rapport à un autre. Si je vais dans un restaurant chez mac do par exemple, je considère que le rapport qualité prix pour le mac et que je m'en sors avec 6euros je me dis le rapport qualité prix et présent parce que ça vaut 6 euros. Mais ça ne vaut pas 10 euros. Par contre si je vais chez un chef étoilé et que je prends un menu à 150 euros et que je retrouve dans ce menu une qualité qui vaut 150 euros, pour moi, je vais dire le prix correspond à la qualité dans l'assiette. Pour moi c'est important le prix par rapport à la qualité que j'ai, que je vais ressentir. Pour moi la qualité, c'est la juste valeur du produit, l'intrinsèque valeur du produit entre la qualité ressentie et le prix payé. On ne peut pas faire de la qualité sans budget.

Y : D'accord, donc le budget rentre en compte.

X : Non, je parle de budget mais c'est le coût.

Y : D'accord, quelle a été votre stratégie pour envisager d'atteindre les 50% de produits de qualité dont les 20% de bio ?

X : Alors ma stratégie, elle a été simple, dès que j'ai pris connaissance de la loi EGalim, j'ai proposé un plan pluri annuel d'investissement en termes de budget pour l'achat des matières premières. J'avais à l'époque à peu près 2 millions 700 milles euros de budget pour

l'alimentaire. J'ai proposé aux élus. Parce que c'est eux qui décident le vote du budget. Je leur ai proposé que l'année qui arrivait, on n'allait pas passer à 50% de produits SICO dont 20% de produits bio. J'ai imaginé un planning avec 10% pour l'année N+1, encore 10% pour l'année N+2 jusqu'en 2024. Donc moi j'ai privilégié cette démarche-là. Elle a fonctionné pendant 2 ans et les collectivités ont estimé que c'était une bonne stratégie. Donc j'ai pu avoir 300 000 euros en plus en N+1 et 300 000 euros en plus en N+2 ect. Je pense que en 2020 il y a eu l'époque qui est encore d'actualité qui est le covid. Et le covid chez nous, nous a coûté 3.5 millions d'euros, manque de recette, services en berne. Ces 3.5 millions, on ne peut pas les récupérer en 2021 parce que si on arrivait à trouver autant d'argent, ça serait facile donc ce n'est pas la finalité des choses. Il faut que l'on trouve des solutions. Pour le budget 2021, on a décidé que la loi EGalim, on allait la mettre plutôt en berne parce que on n'avait pas de moyen d'augmentation comme on l'avait prévu il y a deux ans de 10%. Donc on a un petit peu stoppé cette évolution là en espérant que 2022, 2023, on puisse reprendre le plan pluri annuel d'investissement alimentaire que l'on avait imaginé parce que on a été contraint budgétairement de trouver des solutions.

Y : D'accord, pourquoi vous me parlez de 2024 ?

X : Je me trompe peut-être, je crois que c'est en 2024 que l'on doit mettre 50% de produits SICO dont 20% de produits bio.

Y : D'accord, parce que moi j'ai 2022 c'est pour ça que je vous pose la question.

X : Je confonds avec les barquettes en polypropylènes, vous avez raison c'est 2022, je viens de regarder.

Y : Vous en êtes où au niveau de cet objectif ?

X : Alors en 2020 on était à 20% de produits bio donc on était pratiquement à l'objectifs et on n'était pas à 50% de produits SICO mais on était à peu près à 25-30%. Mais par contre, ce retard avec le covid, je ne serai pas près en 2022. Ça sera peut-être en 2023 ou 2024. C'est pour ça que le projet de territoire que je vous parlais tout à l'heure est important car ça nous permettra d'accéder.

Y : Oui, tout à fait. Est-ce que vous avez des zones d'incertitudes par rapport à cet objectif ?

X : Oui voilà, la zone d'incertitude, c'est le budget principalement. Elle existe déjà aujourd'hui et existera pendant deux, trois ans car nous les collectivités territoriales, nos

recettes c'est dû à la taxe provisionnelle des entreprises. C'est elle qui paye. En 2020, il y a des entreprises qui ont fermées et la taxe de 2020 sera payée en 2021 ou 2022 et donc 2022 on n'aura pas ces recettes des entreprises qui ont fermées à cause du covid en 2020 et malheureusement, il y en aura d'autres en 2021. C'est pour ça, les études financières des années à venir pour les collectivités territoriales font qu'il y a un gros manque à gagner sur les recettes. Les autres contraintes sont aussi l'approvisionnement. Quand je fais 12 000 kiwis bio pour tel jour, parfois le producteur qui se situe localement n'a pas les moyens pour le jour donnée de me livrer 12 000 kiwis mûrs à point pour la bonne date. Donc l'approvisionnement aussi c'est une problématique pour les grosses productions.

Y : D'accord. C'est donc qu'il n'y a pas assez de producteurs ?

X : Oui tout à fait.

Y : Merci beaucoup d'avoir pris le temps de me répondre.

Annexe E : Retranscription de l'entretien probatoire test du 8 mars avec une gestionnaire de restauration collective

Interviewé : Madame X

Fonction : Responsable restauration collective

Le : 8 mars 2021

Objectifs : Tester le questionnaire pour le master 2.

Légende :

- Interviewer : Y
- Interviewé : X

Y : Bonjour, pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

X : Bonjour, je suis Madame X, gestionnaire de la restauration municipale de T.

Y : D'accord, quel est votre parcours ?

X : J'ai toujours été dans la restauration. A la base je suis pâtissière. A 18 ans j'ai fait des études de pâtisseries donc j'ai un CAP de pâtissier, confiseur, glacier. J'ai travaillé dans le privé chez des patron et ensuite pendant 4 ans, pâtissière, 6ans avec mon apprentissage. Ensuite j'ai changé de voie par rapport à ma grossesse et mon mari, ça le gênait beaucoup que je travaille la nuit, le week-end, les jours de fêtes donc j'ai arrêté mon métier et j'ai changé de voie. J'ai fait 10ans de ménage, j'ai fait aide-ménagère pendant 4 ans et demi et j'ai travaillé dans une salle des fêtes pendant où je nettoyait les locaux et suite à un divorce, j'ai repiqué dans ma voie originelle qui est la restauration. J'ai donc demandé à la mairie d'intégrer la cantine centrale, ce qui a été accepté. Je suis arrivée, j'ai débuté en étant remplaçante, je faisais tous les métiers pendant 3ans et ensuite petit à petit j'ai intégré les cuisines car j'avais des capacités. Et j'ai passé toutes les formations pour avoir mon diplôme de cuisinier, ce que j'ai fait, donc j'ai eu mon concours de cuisiniers et il a fallu que je repasse mon concours de pâtissier pour avoir le grade qui correspond à tout ça avec des épreuves écrites, orales et pratiques. Et ensuite, j'ai postulé pour avoir un poste à responsabilité dans une autre cuisine de la ville puisque nous avons deux cuisines en liaison chaude, une avec 550 repas et l'autre avec 200 repas. Donc j'ai postulé pour ce poste car la dame partait à la retraite, ça a été accepté puis je suis restée 14ans à ce poste en tant que responsable de cuisine

dans cette petite structure. Et je travaillais aussi un mercredi sur 2 sur la plus grande structure pour le centre de loisir et les repas à domicile. Nous faisons aussi les repas à domicile en liaison chaude. Ensuite, le gestionnaire est parti à la retraite et il était remplacé par une personne qui est restée que 6 mois et a donné sa démission donc la restauration s'est retrouvée sans gestionnaire du jour au lendemain. Et ce gestionnaire m'a proposé pour ce poste. J'ai accepté mais je n'avais pas de connaissance du métier de gestionnaire. J'ai une formation de 9 matinées sur site mais je ne savais pas me servir d'un ordinateur ni rien j'étais juste une cuisinière à la base. Toute la partie de gestion je ne la connaissais pas donc j'ai beaucoup travaillé, je voulais absolument essayer de faire autre chose donc j'ai travaillé j'ai travaillé, et là ça fait 4 ans que je suis sur le poste et je suis toujours là (rire). Quelque part, j'ai réussi un peu mon pari d'essayer d'évoluer.

Y : (rire) un beau parcours. Est-ce que vous pouvez me décrire votre établissement ?

X : La restauration municipale de T école *** nous confectionnons à peu près 550 repas dans une structure. Dans les 550 repas il y a plusieurs publics des enfants de maternelle des enfants de primaire et des personnes âgées et des adultes avec le personnel municipal, les enseignants et il y a une autre structure où on fabrique 200 repas. Moi en tant que gestionnaire je gère 750 repas par jour du lundi au samedi. Le lundi mardi jeudi et vendredi c'est pour les écoles et le mercredi nous fonctionnons pour le centre de loisirs télé repas à domicile.

Y : Les repas à domicile c'est pour les personnes âgées uniquement ?

X : Les personnes âgées oui. Ça tourne entre 70 et 75 plateaux par jour qui sont servis en liaison chaude. C'est servi sous forme de plateau en maintien chaud ce sont des barquettes qui sont operculées. Dans les boîtes, il y a des accumulateurs chauds pour le chaud et des accumulateurs froids pour les entrées les desserts et c'est distribué en 4 tournées qui sont démultiplié 2 donc ça fait 8 tournées donc 4 véhicules. La tournée ne peut pas durer plus de 3/4 d'heure parce qu'après on n'est pas bon dans les températures, il ne faut pas que ça descende en dessous de 66 degrés. Pour maintenir cette qualité on fait 2 tournées parce que avant on n'était pas bon dans les températures donc il a fallu changer toutes nos méthodes par rapport au service d'hygiène et on aurait pu perdre l'agrément des services à domicile. On a racheté du matériel changer nos méthodes et voilà et à l'heure actuelle nous y arrivons. Dans les mois à venir on va tout changer et on va enlever tout le plastique de la restauration municipale et on va mettre dans des contenants en inox et des couvercles en silicone. Il n'y

aura plus de plastique et on aura plus besoin des filmsocelleuses et on va gagner du temps sur ça avec moi de manipulation.

Y : Très bien. Personnellement, quel est votre rapport à l'environnement ?

X : C'est-à-dire par rapport à l'environnement du travail ?

Y : Non, personnellement, votre rapport à l'environnement extérieur, à la nature, au développement durable.

X : Ha oui ! Moi personnellement, je fais le tri des déchets, et ça ne fait pas loin de 25 ans j'ai toujours trié, mes parents aussi le faisaient. Ils n'ont pas attendu que les lois passent. Dans ma vie privée, je n'utilise plus de désherbant j'utilise du sel du vinaigre blanc et de l'eau. J'essaie d'être très respectueuse de l'environnement.

Y : D'accord, et vos denrées alimentaires, vous les achetez où ?

X : Alors, écouter je vais depuis quelques années de plus en plus dans les magasins regroupant des producteurs locaux. Je vais aussi dans les grandes surfaces mais ça dépend de ce que j'achète. Quand j'achète du foie gras ou du magret de canard je vais chez les producteurs locaux parce que je sais que le produit vient d'autour de chez nous. Et après, tout ce qui est fruits ou légumes je vais dans les grandes surfaces mais je privilégie les produits locaux maintenant, dans les rayonnages, ils mettent des produits du terroir. Je regarde surtout la provenance. Je privilégie tout ce qui est local et français.

Y : Et est-ce que vos valeurs personnelles sont retranscrites au travail ?

X : Ha oui, oui, oui !

Y : Sous quelle forme ?

X : Par exemple, depuis un an je suis sur la plateforme agrilocal. Par rapport à mon travail, toutes nos viandes sont fraîches et françaises et de proximité du moins on essaye que ça soit sur un rayonnement de moins de 60 kilomètres à la ronde. C'est à dire la viande que j'achète, les fruits et les légumes c'est tout dans un rayon de 60 kilomètres. Je privilégie ça. Ça fait 3 semaines qu'on est sur les légumes et les fruits sur agrilocal et la viande depuis le mois d'août.

Y : D'accord, et vous allez évoluer sur les autres produits ?

X : Oui, en ce moment, on est entrain de monter un dossier Ecocert premier niveau. Là justement, Christelle qui est en stage pour un mois est entrain de nous monter le dossier.

Y : C'est très intéressant ! Quelles sont les enjeux qui dominent dans votre établissement ? Ce sont plus des enjeux environnementaux, économiques, culturels ?

X : Tout, ça regroupe tout ! Pour ce qui est de la culture, on fait des menus à thèmes, régionaux, internationaux.

Y : D'accord, et vous respectez le régime alimentaire de chaque personne ?

X : Oui, nous, les enfants qui ont des problèmes d'alimentations passent par leur médecin de famille et on établit un PAI à l'inscription de l'enfant à l'école. C'est-à-dire que si il a des intolérances sur certains aliments, en cuisine, on essaie que tous les enfants puissent manger à l'école et à sa faim. Donc on a des PAI à respecter. Des enfants sont allergiques au gluten, à la banane, au kiwi, au latex, au poisson... On a des tableaux dans la cuisine et il y a le nom de tous les enfants avec les allergies correspondantes. Tous les matins, ils ont soit la même chose mais pas cuisiné pareil, soit remplacé et pareil pour les sans porc, on respecte les coutumes.

Y : Oui, vous respectez l'alimentation de chaque enfant. Comment aimeriez-vous qu'évolue la restauration collective scolaire dans votre idéal ?

X : Privilégier les produits biologiques, locaux, voilà, ce qu'on est entrain de faire à l'heure actuelle mais encore plus. Moi, ce que j'aimerais, c'est qu'il y ait beaucoup plus de maraîchers et qu'il y ait plus de gens qui travaillent les produits que l'on utilise. Et actuellement ce n'est pas facile car j'ai des petits producteurs locaux mais ils ne peuvent pas me fournir, j'ai besoin de trop grosse quantité. Je dois aller me fournir dans les départements limitrophes. Et encore, je ne suis pas une grande structure. J'ai des menus établis sur deux mois donc quand il me faut de l'agneau par exemple, il me le faut pour un jour précis et les petits producteurs ne sont pas en capacité de me les fournir. Par exemple, là je vais démarcher une productrice qui fait des yaourts de brebis, elle est à B, ce n'est pas loin d'ici. Donc là, je vais lui prendre des yaourts à la brebis à la vanille et je lui ai réservé un menu pour elle. Mais il faut que je négocie le tarif car à ce prix là pour nous c'est un peu cher parce qu'on est une restauration collective. Je négocie tout ce que je peux.

Y : Et ça marche la plupart du temps ?

X : Oui oui, je montrais à Christelle comment on faisait et on a économisé plus de 400 euros sur une semaine. Finalement, on a dépensé 660 euros au lieu de plus de 1000 euros. Je lui ai montré que c'était bien de mettre les gens en concurrence. Sur agrilocal on peut voir d'où viennent les produits et parfois on a des différences alors que les produits viennent du même endroit.

Y : Comment vous pourriez me décrire la restauration scolaire en 3 mots ?

X : Pour décrire la restauration scolaire... la qualité, la convivialité euh... et l'animation.

Y : Comment avez-vous compris l'exigence de la loi EGalim concernant les 50% de produits de qualité dont les 20% de bio ? Est-ce que pour vous la loi est assez précise ?

X : Oui oui, pour moi il faut changer les habitudes. C'est la surveillance alimentaire tout simplement. Bio c'est sans pesticide sans transformation. Et la qualité c'est de l'agriculture raisonnée pour moi. Ils ne sont pas bio mais ils ont un label.

Y : Et comment ça s'est traduit dans votre établissement ?

X : Au départ, j'ai toujours fait des stages dans des restaurations qui utilisent beaucoup le bio. Ici, c'est très rare quand on avait du bio. Le gestionnaire d'avant il en faisait mais rencontrait les mêmes soucis qu'on rencontre aujourd'hui c'est à dire trouver des agriculteurs de proximité et qui faisait du bio. Il n'y en avait pas tant que ça. Et souvent, je me rappelle il y a 30 ans de ça, bio c'était que la betterave et elles arrivaient ici pleine de terre et on mettait un temps infini pour les nettoyer. On faisait du bio mais très peu. Le seul qu'on a tout le temps eu c'est le pain depuis des années. On c'était arrangé avec un boulanger qui utilise de la farine biologique. Et, tous les jeudis, on a du pain bio. On a démarré, on avait à peine 2 produits bio dans la semaine. Et le seul produit bio parfois c'était le pain. Et parfois, on avait 3 produits bio mais dans le mois.

Y : Et là, vous en êtes où justement ?

X : Actuellement, on est à 6 produits bio par semaine. Depuis que j'ai pris le poste, j'y suis allé doucement pour équilibrer mon budget et puis il fallait que j'établisse de nouveau menu. Quand j'ai pris le poste, on m'a demandé des produits de qualité avec plus de bio.

Y : Et c'est vous qui faites les menus ?

X : Oui c'est moi qui fais les menus. J'ai suivi des stages et j'ai été en formation dans des établissements qui utilisaient du bio et je me suis toujours intéressé à la diététique. Je m'entraînais moi-même et je faisais des menus. L'ancien gestionnaire regardait ce que je pouvais faire. C'était parfois difficile parce que je mettais des céréales et à l'époque c'est des produits qu'on n'utilisait pas comme l'Ebly. Et, en parlant avec lui, j'ai pu lui faire découvrir de nouveaux produits. Il avait peur que les enfants n'aiment pas mais au contraire ils ont adoré. Quand j'ai pris le poste, j'ai voulu mettre des yaourts bio et j'ai donc mis en concurrence plein de fournisseurs. Ils m'ont proposé toutes les gammes qu'ils avaient et j'ai choisi un producteur qui venait des Midi-Pyrénées. Cela rentre dans les régions de proximité. Les fruits bio qui reviennent souvent chez nous c'est la pomme car on a des producteurs pas loin et les bananes que j'arrive à voir bio mais elles viennent de Martinique. J'ai aussi de la salade bio qui peut venir du département quand c'est la saison ou alors d'un département limitrophe. Les fraises, viennent de la région car nous sommes un département qui en produit. Alors qu'avant on avait des fraises d'Espagne c'était horrible, ça ressemblait à des navets quand on les mangé. Et c'est plus facile de négocier avec agrilocal car avant je devais contacter par téléphone tous les fournisseurs même si je le fais encore sur certains produits. Je négocie tout (rire). Des fois c'est des petites sommes mais à la fin de la semaine, on arrive vite à 100€. On a des menus à 5 composantes mais quand on regarde bien les recettes, c'est plein de petits ingrédients (ails, oignons...). Et à la fin de l'année, c'est des milliers de euros. Les fournisseurs m'envoient des listes et je prends la meilleure proposition. Les tarifs sont bloqués sur une année la plupart du temps sinon c'est sur 6 mois. Et à chaque fois je dois redemander des prix. La plupart du temps, c'est les grosses entreprises qui bloquent sur un an. Maintenant, je dois mettre des menus sans viande une fois par semaine. Au début, ça a été très compliqué car on ne savait pas trop et on achetait des produits industriels comme des steaks de soja ou à base de légumes et les enfants n'aimaient pas du tout, on jetait tout à la poubelle.

Y : Vous faites comment du coup ?

X : J'ai réfléchi et heureusement j'ai fait des stages qui était 100 pourcent bio et j'ai ressorti mes dossiers et retravaillé les recettes. Et maintenant on fait des menus sans viande qu'on cuisine avec des produits frais. On ne fait plus de produits transformés qui viennent de la grosse distribution. Ce sont des recettes à nous. Maintenant on fait des omelettes fraîches grâce au nouveau cuisinier. Avant, le personnel n'avait pas la technique pour le faire. On utilise des ovoproduits. On met aussi du poisson frais une fois par mois. Je veux des produits

de qualité, je me bats pour le gaspillage alimentaire tous les jours. Maintenant, je veux de la qualité. Par exemple, le rôti de bœuf, on le cuit la veille pour le lendemain et on le sert froid mais c'est un bon produit et de qualité.

Y : Et en ce qui concerne les produits bio, c'est vous qui prenez les décisions ?

X : Oui oui, on a des commissions de menus mais c'est moi qui choisis les aliments que je veux mettre bio. Oui, comme là, c'est le menu d'avril-mai et c'est ce que j'étais en train de faire quand vous êtes arrivé, c'est moi qui choisis les produits où je veux des produits bio locaux comme la salade la carotte la betterave ou les pâtes parce que j'ai un fournisseur qui me fait un tarif intéressant sur les pâtes. Je peux les avoir bio et un prix intéressant. Je peux mettre le fromage aussi même le chou-fleur mais par contre, je dépasse le budget et je ne peux pas. Je dois respecter le budget car à la fin de l'année ils vont me demander ce qui s'est passé (rire). Le riz est bio aussi car c'est le même fournisseur que les pâtes et ils m'ont proposé les meilleurs tarifs en produits secs.

Y : Oui, donc c'est bien vous qui choisissez.

X : Oui parce que je connais le prix de mes produits. Et je sais si je vais respecter ou non le budget. Quand il y a pas de viande par exemple la qualité du menu peut être supérieure car c'est surtout la viande qui est cher dans le menu. C'est une mécanique à avoir.

Y : D'accord. Et quelle place vous donnez au personnel pour prendre ses décisions ?

X : Le chef cuisinier est très impliqué et je leur demande s'ils ont des idées de menu. Ils me l'écrivent ou bien ils viennent me voir et me demande si on ne peut pas proposer ce plat ou un autre ?

Y : Il y a un sens pour vous à demander à vos collaborateurs ?

X : Oui, je demande toujours, si les enfants n'ont pas aimé je vais toujours me renseigner pourquoi. Et parfois on me propose des changements et on se concerte. C'est mon ancienne équipe donc on est assez proche, les relations sont faciles.

Y : Vous avez des comptes à rendre aux élus ?

X : Oui oui, les élus m'appellent et me propose des producteurs qui les ont contactés. Et après je contacte les producteurs pour voir avec eux et répond à mon supérieur que je vais travailler ou non avec cette personne. Si je travaille pas avec, il faut que je donne les raisons

à mon supérieur mais en principe j'essaye toujours de faire travailler les producteurs même si ce n'est pas tous les mois. Lancer de nouveaux petits producteurs, je demande toujours des échantillons car je veux connaître la qualité du produit pour éviter le gaspillage. Après les décisions, dans la commission des menus c'est toujours les élus aux affaires scolaires qui a le droit de regard. Sont présents aussi le gestionnaire, les cuisiniers, les parents d'élèves et le directeur de l'établissement. Et, à chaque commission on envoie des messages au directeur d'école pour qu'il nous fasse remonter les problèmes qu'ils ont pu rencontrer à la restauration. Ça nous permet de corriger certains menus ou certains produits. Comme la, il y a 2 mois un parent d'élève est venu pour nous demander de ne plus mettre de pamplemousse en entrée car je mettais parfois des salades d'agrumes et je mettais du pamplemousse car c'était un fruit de saison mais l'enfant ne mange pas de pamplemousse et on est venu nous faire la remarque. J'ai donc enlevé le pamplemousse de la salade. Ça fait des années que l'on met du pamplemousse et ça a toujours été mangé mais les gens évoluent et maintenant les gens ont le regard sur tout ils font attention est-ce que mangent leurs enfants.

Y : Très bien, merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.

X : Avec plaisir, n'hésitez pas à me recontacter.

Table des figures

Figure A : Processus de prise de décisions.....	26
Figure B : La pyramide de Maslow	30
Figure C : Structure formelle et informelle d'une organisation	32
Figure D : Schématisation des zones d'incertitudes	34

Table des tableaux

Tableau 1 : Principaux acteurs des SRC en France	18
Tableau 2 : Diagramme de Gantt représentant le travail à effectuer sur les deux années de master. Source : Création personnelle	45
Tableau 3 : Tableau des rendez-vous pour les entretiens. Source : Création personnelle...	49
Tableau 4 : Guide d'entretien exploratoire. Source : Création personnelle	50
Tableau 5 : Guide d'entretien probatoire. Source : Création personnelle	52

Table des matières

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 CONTEXTUALISATION	12
CHAPITRE 1 : LA RESTAURATION COLLECTIVE SCOLAIRE	13
1. <i>Historique</i>	13
1.1 L'après-guerre	13
1.2 Début du XXIème siècle	14
2. <i>Acteurs</i>	15
3. <i>Missions</i>	16
4. <i>Modes de gestion</i>	17
4.1. Concédée.....	17
4.2. Les forces et les faiblesses.....	19
CHAPITRE 2 : LA LOI EGALIM	20
1. <i>Cadre réglementaire</i>	20
2. <i>De la terre...</i>	20
3. <i>... à l'assiette</i>	21
4. <i>Qu'est-ce qu'un produit de qualité ?</i>	23
PARTIE 2 COMPRENDRE DES DÉCISIONS	25
CHAPITRE 1 : COMPRENDRE DES DÉCISIONS	26
1. <i>Qu'est-ce qu'une décision ?</i>	26
2. <i>Théorie de la rationalité</i>	27
2.1. Définition.....	27
2.2. Types de rationalités.....	28
3. <i>L'analyse stratégique</i>	30
3.1. <i>Le système d'action concret</i>	31
3.2. <i>La notion de pouvoir</i>	32
3.3. <i>Les zones d'incertitude</i>	34
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE	35
CHAPITRE 3 : HYPOTHÈSES	36
1. <i>Hypothèse 1 : Les gestionnaires de restauration collective choisissent des produits de qualité en fonction de leurs valeurs, plus ou moins sensibles aux questions environnementales et de leur niveau de connaissance des exigences de la loi</i>	37

2.	<i>Hypothèse 2 : Les gestionnaires de restaurations collectives situées en zone rurale prennent des décisions favorables aux aspects environnementaux de la loi EGalim car ils sont plus proches de l'environnement</i>	38
3.	<i>Hypothèse 3 : Les décisions prises collectivement sont influencées par les responsables secteurs conséquence d'une autorité hiérarchique.</i>	39
PARTIE 3	MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN	42
CHAPITRE 1	: MÉTHODOLOGIE	43
1.	<i>Méthodologie générale</i>	43
1.1.	Diagramme de Gantt	43
1.2.	Justificatif de la méthodologie principale	47
2.	<i>L'entretien exploratoire en 1^{ère} année.</i>	48
3.	<i>L'entretien probatoire en 2^{ème} année.</i>	51
CHAPITRE 2	: TERRAIN ENVISAGÉ	55
1.	<i>Entretiens sur sites</i>	55
2.	<i>Autres sources de données</i>	58
2.1.	Littérature professionnelle	58
2.2.	Reportage et documentaire télévisés	59
CONCLUSION		61
BIBLIOGRAPHIE		64
TABLE DES ANNEXES		66
ANNEXES		67
TABLE DES FIGURES		102
TABLE DES TABLEAUX		103
TABLE DES MATIÈRES		104
RÉSUMÉ		106
SUMMARY		106

Résumé

Depuis quelques années, la population revient vers un mode de vie plus proche de son environnement. On veut prendre soin de soi mais aussi du monde qui nous entoure. C'est ainsi, que la restauration collective se tourne vers ces mêmes volontés. La loi État Généraux de l'Alimentation (EGalim), publiée le 30 octobre 2018, envisage de valoriser l'agriculture française et souhaite proposer une alimentation plus saine, durable et pour tous. C'est ainsi que je souhaite, par le biais de mon mémoire, répondre à cette problématique.

« Par quel(s) processus de décisions les gestionnaires de restaurations collectives scolaires mettent-ils en place « 50% de produits de qualité dont 20% de produits biologiques » pour répondre à la loi EGalim ? »

Le travail que je vous propose se déroule sur mes deux années de master Management et Ingénierie de la Restauration Collective. Durant ma première année, mon sujet d'étude mettra en avant ce cadre d'activité. Et, c'est en deuxième année, que j'apporterai les réponses à ma problématique.

Mots clefs : Restauration scolaire, EGalim, environnement, rationalité, décision.

Summary

Recently, people have been returning to a lifestyle that is closer to the environment. We want to take care of ourselves but also of the world around us. That is why the catering industry is turning to these same desires and needs. The French General Food Law (EGalim), published on 30 October 2018, aims at promoting French agriculture and at offering healthier, sustainable food for everyone. Thus I would like to answer that issue in my work.

« By what decision-making process(es) do school canteen managers implement « 50% quality products including 20% organic products » to meet the EGalim law ? »

The work that I am proposing to you takes place over my two years of master's degree in Management and Engineering of Collective Catering. During my first year, my subject of study will put forward this framework of activity. It is in the second year that I will provide answers to my problematic.

Keywords : School catering, EGalim, environment, rationality, decision.