



**HAL**  
open science

# Ecologisation de la restauration collective publique : freins et leviers à la mise en oeuvre de la loi EGalim

Philippe Brest, Meriam Karâa

## ► To cite this version:

Philippe Brest, Meriam Karâa. Ecologisation de la restauration collective publique : freins et leviers à la mise en oeuvre de la loi EGalim. *Gestion et management public* [2012-..], 2024, Pub. anticipées (5), pp.1i-21i. 10.3917/gmp.pr1.0015 . hal-04738751

**HAL Id: hal-04738751**

**<https://hal.science/hal-04738751v1>**

Submitted on 15 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Ecologisation de la restauration collective publique : freins et leviers à la mise en œuvre de la loi EGalim**

**Philippe BREST**

Université de Bretagne Occidentale - LEGO  
philippe.brest@univ-brest.fr

**Meriam KARAA**

Université de Bretagne Occidentale - LEGO  
meriam.karaa@univ-brest.fr

## **Greening institutional catering in the public sector: barriers and drivers affecting the implementation of the French EGalim law**

### **Résumé**

Cet article examine des facteurs d'écologisation dans le secteur de la restauration collective publique. Basé sur un modèle général d'écologisation des organisations et sur 32 entretiens dans 10 organisations différentes, le modèle d'écologisation de la restauration collective publique proposé intègre des moteurs et des freins liés à leurs contextes organisationnels et à leurs environnements. Il contribue à montrer que l'écologisation de ce secteur ne peut se réduire à quelques ajustements, en vue de satisfaire *a minima* à une obligation légale, comme la loi EGalim. Au contraire, l'écologisation touche les valeurs des individus et toutes les fonctions des organisations concernées : approvisionnements, productions et budgets, mais aussi ressources humaines, communications, systèmes d'information... Les relations avec les parties prenantes externes sont déterminantes et, dans un souci de performance, la coordination des acteurs sur une zone géographique donnée suppose un pilotage public, en particulier de la part des collectivités, qui peuvent actionner des outils de management territorial.

### **Mots-clés**

CoolFood Pro, développement durable, alimentation, école, hôpital

### **Abstract**

This article examines greening factors in the institutional catering sector. Based on a general model of organisational greening and 32 interviews in 10 different organisations, the public sector greening model proposed here incorporates drivers and barriers related to their organisational contexts and environments. It shows that greening this sector involves more than making a few adjustments to satisfy minimum legal standards – like the EGalim law for example – because it has an impact on the values of individuals and on all the functions within the organisations concerned, such as procurement, production and budgets, human resources, communications, and information systems. Relationships with external stakeholders are extremely important and, for performance reasons, coordinating the various stakeholders in a particular geographical area calls for public stewardship, especially from local authorities with the relevant territorial management tools.

### **Keywords**

CoolFood Pro, sustainable development, food, school, hospital

Le développement durable doit permettre de « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs* » (WCED, 1987, p. 26). Dans cette perspective, le *green management* est un processus organisationnel visant la durabilité, par l'adoption d'objectifs et de stratégies respectueux de l'environnement. Les points de vue des chercheurs et praticiens sur ce qu'implique le *green management* peuvent néanmoins se situer sur un continuum, allant de programmes écologiques simples, qui empêchent tout dommage supplémentaire, à des initiatives complexes aidant à réparer les dommages environnementaux causés par le passé (Haden et al., 2009). Malgré cette difficulté fondamentale, la recherche s'est penchée sur les facteurs qui conduisent les organisations à l'adoption de processus de *greening* ou d'écologisation de leurs pratiques. Selon Mair & Jago (2010), l'écologisation correspond à l'investissement d'organisations dans des installations et des pratiques respectueuses de l'environnement. En France, Mormont (2013) considère l'écologisation comme des « *processus par lesquels l'environnement est pris en compte dans les politiques publiques, dans les organisations, voire dans les pratiques professionnelles* » (p. 159). Le modèle général d'écologisation des organisations de Mair & Jago (2010) identifie différents moteurs et obstacles en ce sens. L'objectif de cet article est d'utiliser ce modèle pour identifier des freins et des leviers à l'écologisation du secteur de la restauration collective publique.

Cet objectif s'explique, d'une part, en raison de la perspective ouverte par la loi pour « l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous », dite loi EGalim, car issue des États généraux de l'alimentation, lancés en 2017. Avec cette loi, adoptée en 2018, les services de restauration collectives, RC, sont soumis à des règles favorisant l'accès à une alimentation plus saine, sûre et durable. En France, la RC représente plus de 3 milliards de repas/an, 80 000 sites, 18 Mds€ de CA et 300 000 emplois (Maslanka, 2020). L'objectif de cette recherche s'explique, d'autre part, en raison de la réponse des auteurs à une demande des responsables du projet Franco-Anglais *CoolFood Pro*<sup>1</sup>, pour une analyse des freins et leviers à l'adoption de pratiques responsables dans la RC. Nous sommes focalisés ici sur la RC publique, RCP.

Le projet *CoolFood Pro* dispose d'un budget total de 1 579 438 €, dont 1 089 812 € sont financés par le Programme Interreg France (Manche) Angleterre. Il ambitionne d'accompagner la RC dans l'adoption de pratiques durables, c'est-à-dire l'achat de produits bio, locaux, de saisons et la réduction du gaspillage alimentaire et, ainsi, de contribuer à la mise en conformité de la RC française avec la loi EGalim. Outre l'accès à des ressources spécifiques et à des retours d'expériences, *CoolFood Pro* propose à ses membres, en complément de l'outil numérique gouvernemental<sup>2</sup>, une application web mesurant en temps réel différents indicateurs (gains de CO<sub>2</sub>, biodiversité, gaspillage alimentaire, consommation d'eau). Une centaine d'organisations en France et au Royaume-Uni participent au projet, qui associe cinq partenaires : l'UBO<sup>3</sup>, la MAB29<sup>4</sup>, LABOCEA<sup>5</sup>, PECT<sup>6</sup> et la Soil Association<sup>7</sup>.

Nous présenterons dans une première partie un modèle général d'écologisation des organisations et un ensemble de facteurs contribuant à adapter celui-ci au secteur de la RC publique. Dans les parties suivantes, nous exposerons notre méthode de recherche, puis nos résultats, que nous discuterons, avant de conclure.

---

<sup>1</sup> [coolfoodpro.net/fr/](http://coolfoodpro.net/fr/)

<sup>2</sup> <https://ma-cantine.agriculture.gouv.fr/accueil>

<sup>3</sup> Université de Bretagne Occidentale.

<sup>4</sup> Maison de l'agriculture bio du Finistère, association agissant en faveur de l'agriculture biologique.

<sup>5</sup> Laboratoire public, analyses, conseils et expertises (eau, environnement, hygiène alimentaire, autovaccins).

<sup>6</sup> *Peterborough Environment City Trust*, organisation caritative tournée vers la protection de l'environnement.

<sup>7</sup> Organisation caritative britannique pour une agriculture alternative et l'éducation du public sur la nutrition.

## **1. Modèle général d'écologisation et particularités de la restauration collective**

Après la présentation d'un modèle d'écologisation, nous identifierons des paramètres pour l'adapter à la RCP.

### **1.1. Freins et moteurs à l'écologisation des organisations**

Il existe un large éventail de pratiques en matière de gestion environnementale : du comportement réactif pour adhérer aux normes réglementaires minimales, au développement de technologies innovantes de prévention de la pollution et de stratégies d'atténuation des risques. Potrich et al., 2019, divisent ce continuum en 4 niveaux :

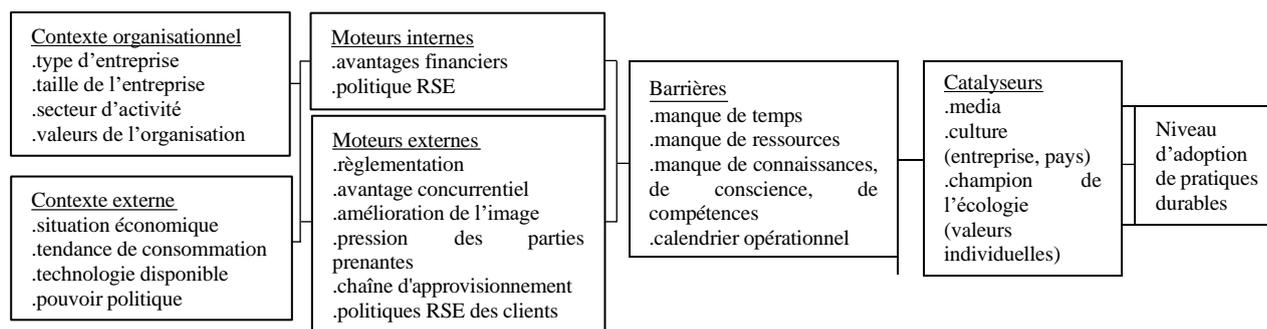
- 1, manque d'engagement dans les questions environnementales, le respect de la législation est le seul moteur des pratiques,
- 2, spécialisation d'un service dans la gestion environnementale, par l'utilisation rationnelle des ressources, mais sans trop de liens avec les autres services,
- 3, développement de produits verts, adoption de technologies propres, systématisation de la gestion environnementale, formation des équipes,
- 4, la gestion de l'environnement a une dimension globale, impliquant tous les employés et la direction générale.

La recherche s'intéresse aux facteurs qui poussent les organisations à adopter des processus d'écologisation et, selon Mair & Jago (2010), il existe trois principaux modèles en ce sens. Le modèle de Marshall et al. (2005) étudie les motivations ou moteurs d'un comportement environnemental proactif. Il identifie, d'une part, des moteurs primaires et secondaires, les premiers étant plus influents et, d'autre part, des moteurs individuels et institutionnels. Les moteurs individuels émanent de l'organisation, ou sont sous son contrôle, comme l'attitude de la direction. Les moteurs institutionnels s'imposent à l'organisation, tels que la conformité aux réglementations ou les caractéristiques du marché. Le modèle de Bansal & Roth (2000), plus complexe, examine les moteurs de l'écologisation, le contexte où ils exercent une influence sur une organisation et les types d'initiatives susceptibles de répondre à ces moteurs. Le modèle suggère trois motivations principales, à savoir la compétitivité, la légitimation et la responsabilité environnementale. Par la suite, Lynes & Andrachuk (2008) identifient de nouvelles motivations : profits, avantage concurrentiel, amélioration de l'image, pressions des parties prenantes, désir de retarder ou d'éviter les mesures réglementaires.

Sur ces trois bases et en ajoutant des obstacles au changement, identifiés en particulier par Kuzyk & Lozano (2007), Mair & Jago (2010) proposent un modèle général d'écologisation des organisations (Figure 1), où les paramètres sont regroupés par familles :

- le contexte,
- les moteurs, qui représentent les motivations guidant l'adoption de pratiques environnementales, comme la recherche d'un avantage compétitif ou le respect des lois,
- les freins, qui pèsent sur l'adoption des pratiques environnementales,
- les catalyseurs, qui encouragent l'écologisation des organisations ; c'est le cas du « champion de l'écologie », un acteur interne, aux valeurs personnelles tournées vers la protection de l'environnement, pouvant influencer l'adoption de pratiques durables.

**Figure 1. Moteurs et obstacles à l'écologisation, modèle général**



Source : Mair & Jago (2010), trad. auteurs

Si un modèle général facilite la compréhension des connaissances et constitue une plate-forme pour de nouvelles recherches, il expose également à un réductionnisme simpliste, ne pouvant s'appliquer à tous les contextes. Mair & Jago (2010) invitent donc à adapter leur modèle général à des modèles sectoriels. Ce qu'ils font, dans le même article, pour l'organisation d'événements professionnels dans le secteur du tourisme. De leur côté, Lecompte & Gentric (2013) ajustent le modèle général de Mair & Jago (2010) à l'hôtellerie. Dans la même logique, nous avons recherché dans la littérature des éléments pour adapter ce modèle général à la RC publique.

## 1.2. Paramètres d'écologisation dans la restauration collective publique

Le secteur public français contemporain présente des facteurs, généraux ou spécifiques à certains domaines, plus ou moins favorables à l'écologisation de la RC.

### 1.2.1. Politiques publiques

L'État et les collectivités s'engagent, en particulier depuis les lois de 2009 et 2010 issues du *Greenelle de l'environnement* (portant, entre autres, sur la gestion de déchets, l'urbanisme, l'énergie, les transports, l'agriculture), dans des démarches responsables. La responsabilité sociétale des organisations publiques, RSOP (Renaud & Bollecker, 2020), contribue ainsi au développement durable. Dans cette perspective, on connaît l'implication des collectivités territoriales dans le fonctionnement des écoles, collèges et lycées et, par conséquent, dans la gestion des restaurants scolaires. Par leurs décisions en ce domaine, elles peuvent appuyer le développement de pratiques agricoles vertueuses et, plus largement, elles disposent d'outils en faveur du développement durable (Heurteux, 2017) qui participent au management territorial. Ce dernier vise à optimiser les décisions collectives et à piloter leur mise en œuvre (Casteigts, 2003). Les outils en ce sens combinent surveillance de l'environnement et interactions avec les parties prenantes externes : partenariats, réseaux, gestion de projets, concertation, formations (Tissone et al., 2019), mais aussi plans d'actions, politiques contractuelles et tableaux de bord (Zardet & Noguera, 2013). Les démarches permettant de réduire la distance cognitive entre parties prenantes peuvent être un levier favorable à la RSOP (Cappelletti & Khenniche, 2017).

Néanmoins, le secteur public reste marqué par le *New Public Management*. Les aspects financiers à court terme y sont donc souvent dominants, au risque d'exposer la RSOP à la critique, par manque d'efficacité opérationnelle, si ce n'est par hypocrisie organisationnelle (Heurteux, 2017). Malgré l'importance des enjeux, les outils de *reporting* sont souvent mis en avant, au détriment de la planification stratégique (De Matteis & Borgonovi, 2021). Pourtant, face aux difficultés du secteur public devant les déséquilibres de nos sociétés, la RSOP pourrait contribuer à promouvoir la légitimité des pouvoirs publics (Rousseau, 2008). La mise en œuvre de la loi EGalim semble donc un terrain d'étude pertinent et nous présentons ici les principaux paramètres de cette loi liés à la RC. Avec EGalim, les services de la restauration scolaire et universitaire, les services de restauration des établissements

d'accueil des enfants de moins de six ans, les établissements de santé, les établissements sociaux et médico-sociaux, qu'ils soient publics ou privés, sont soumis à des règles favorisant l'accès à une alimentation plus saine, sûre et durable pour les convives et les personnels, dont le calendrier est le suivant :

- 30 octobre 2018 : plan pluriannuel de diversification des sources de protéines (alternatives végétales) pour les établissements servant plus de 200 couverts/jour ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2020 : information obligatoire des convives une fois par an ; interdiction des ustensiles en plastique à usage unique ; interdiction de rendre impropres à la consommation les excédents alimentaires encore consommables ;
- 20 octobre 2020 : diagnostic et démarches de lutte contre le gaspillage alimentaire ; proposition de dons aux associations habilitées si plus de 3000 repas/jour ;
- 1<sup>er</sup> janvier 2022 : approvisionnements à hauteur minimale de 50% de produits de qualité et durables<sup>8</sup>, dont au moins 20% de produits bio.

Ce dernier point constitue la mesure phare de ce volet de la loi. Ses autres volets (revenu agricole, conditions de production, bien-être animal) sont hors du champ de notre étude.

### 1.2.2. Restauration scolaire et hospitalière

En Italie du Nord, la recherche sur l'approvisionnement des écoles en produits durables et/ou bio montre que l'adoption et la croissance de ces approvisionnements sont liés aux pressions des municipalités, aux initiatives des responsables des services de restauration et aux politiques de relocalisation des approvisionnements (Filippini et al., 2018). En France, l'étude des valeurs et motivations des fonctionnaires mettant en œuvre les politiques d'approvisionnement alimentaire durable dans les écoles publiques d'Avignon montre l'importance de la motivation des personnels. Leur souci de l'intérêt général, leur sens de l'équité, de l'éducation, de la justice, comme leurs préoccupations liées à la santé et leurs convictions environnementales sont déterminants dans ces pratiques, indépendamment du rendement financier (Sanz et al., 2022). Également en France, l'ADEME et al. (2021) relèvent un ensemble de freins et de leviers pour une restauration scolaire plus durable (Tableau 1).

**Tableau 1. Freins et leviers pour une restauration scolaire plus durable**

principaux freins identifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts induits par les changements de pratiques</li> <li>- la rapidité de la transformation exigée</li> <li>- manque de valorisation des métiers</li> <li>- mauvaise gestion des compétences</li> <li>- cloisonnement des acteurs, sans stratégies collectives</li> <li>- freins logistiques</li> <li>- manque de communication interne et externe</li> </ul>
principaux leviers identifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- économies (lutte contre le gaspillage alimentaire, diversification des protéines)</li> <li>- former les équipes de restauration de manière attractive</li> <li>- favoriser coopération entre établissements et mutualisation</li> <li>- développer la communication vers les parties prenantes</li> </ul>

*Source : d'après ADEME et al. (2021)*

De leur côté, les hôpitaux français développent des processus d'analyse, de maîtrise des dépenses et de rationalisation de leurs activités (Krief, 2009). Cette maîtrise des coûts concerne tous les postes, dont celui de la restauration, où les enjeux sont nombreux. En effet, la restauration hospitalière assure une gamme complète de repas aux personnels et patients et la part du budget alimentaire d'un hôpital dans son budget global est importante, en valeur absolue comme en valeur relative. De plus, pour les patients, l'alimentation relève d'une logique partagée entre médecins, pharmaciens, diététiciens et

<sup>8</sup> Produits bio, produits bénéficiant de signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine, SIQO, ou de mentions valorisantes (label rouge, ecolabel pêche durable, appellation d'origine, indication géographique...).

logisticiens. Enfin, la restauration constitue un critère intuitif d'évaluation par le patient : en effet, s'il lui est malaisé de mesurer la qualité des prestations médicales, sa capacité à juger les repas est évidente (Costin, 2010).

### 1.2.3. Valeurs des agents du service public

Les valeurs des acteurs sont des paramètres importants dans les modèles d'écologisations des organisations (Mair & Jago, 2010). De manière générale, il est nécessaire de séparer les niveaux des analyses, entre les valeurs affichées par une organisation et celles des individus qui la composent (Hemingway & Maclagan, 2004). Dans le secteur public, on distingue traditionnellement la valeur publique, apportée par une organisation à la société (Moore, 1995) et les valeurs publiques, vues comme des qualités et des normes relativement stables et guidant le comportement des acteurs (Bozeman, 2007). Les valeurs publiques, aspect retenu ici, font l'objet de nombreux travaux et classifications. Nous proposons de nous appuyer sur le classement de Jørgensen & Bozeman (2007), à la fois synthèse des travaux antérieurs et cadre conceptuel pour nombre de travaux ultérieurs (Mériade et al., 2020). Jørgensen & Bozeman (2007) identifient des constellations de valeurs et, au sein de celles-ci, certaines, centrales car proches de nombreuses autres, sont qualifiées de nodales. Elles sont présentées dans le Tableau 2.

**Tableau 2. Les valeurs nodales dans le secteur public**

Valeurs nodales	Valeurs proches, à titre explicatif ici
dignité humaine	protection des droits des individus, bienveillance, prise en compte du long terme
durabilité, DD	respect des biens communs, éthique, solidarité
participation des citoyens	écoute, dialogue, réactivité
ouverture	responsabilité, état de droit, reddition de comptes
secret, confidentialité	état de droit, protection des droits des individus, efficacité
compromis	équilibre des intérêts, dialogue, adaptabilité
intégrité	honnêteté, équité, professionnalisme, loyauté,
robustesse	stabilité, adaptabilité

*Adapté de Jørgensen & Bozeman (2007)*

Pour adapter le modèle général de Mair & Jago (2010) au secteur de la RC, nous rechercherons et distinguerons les valeurs nodales revendiquées par les dirigeants ou le personnel et celles affichées par les organisations.

## 2. Méthodologie

En nous basant sur une série d'entretiens, notre objectif de recherche est d'étudier les facteurs influençant, positivement ou négativement, l'adoption de processus permettant d'atteindre les objectifs d'EGalim par les établissements de la RC publique ; le résultat devant se formaliser dans un modèle d'écologisation de la RC publique, dérivé du modèle général de Mair & Jago (2010). Pour tirer profit des entretiens, il nous fallait, en amont, un guide d'entretien et, en aval, une grille d'analyse. Pour construire ceux-ci, nous nous sommes basés sur le modèle général de Mair & Jago (2010) et sur les paramètres identifiés au point 1.2 précédent ; l'ensemble nous procure un système théorique.

Notre démarche s'appuie ensuite sur la comparaison, qui consiste à relever des différences et des points communs entre des éléments (Vigour, 2005) et sur la *grounded theory*, méthode de recherche qualitative utilisée pour générer des théories à partir des données recueillies sur le terrain. En nous appuyant sur nos données pour proposer un modèle spécifique, nous nous plaçons dans une perspective inductive. Mais, nous ne partons pas de rien, puisque notre guide d'entretien et notre grille d'analyse initiale s'appuient sur un système théorique antérieur, méthode décrite par Glaser & Stauss (1967[2010]). De nombreux échanges ont eu lieu entre les rédacteurs de cet article, afin de confronter leurs points de vue, enrichir et coordonner leurs travaux, qui ont permis :

- d'organiser les données, en les rattachant ou pas, par comparaison, aux paramètres de notre système théorique ; cette phase permet aussi de comparer les données entre elles, pour repérer les cas identiques, contradictoires ou encore spécifiques ; enfin, des paramètres nouveaux peuvent émerger, - puis de proposer un modèle spécifique, basé sur les éléments identifiés (Figure 2).

Le projet *CoolFood Pro* s'est construit à l'origine en partenariat avec 10 établissements pilotes (Annexe 1). Notre participation à CFP, nous a permis de nouer une relation privilégiée avec ceux-ci, où nous avons réalisé 32 entretiens en juin 2021. Notre échantillon était donc lié au projet CFP, ce qui constitue un avantage, car nos interlocuteurs étaient sensibilisés au sujet, mais aussi une limite, puisque nous n'avions pas de liberté de choix. Dans les structures liées à CFP (diverses en termes de statuts, de secteurs d'activités, de nombres de repas/jour), les entretiens individuels, semi-directifs, ont été menés auprès de personnels avec des profils différents, en termes de responsabilités et d'implications dans les projets de changements de pratiques. Ce dispositif contribue à la saturation théorique, où il n'y a plus de données disponibles à partir desquelles développer des classifications pour les données (Glaser & Stauss, 1967[2010]). Le choix d'une étude multi-sites permet d'avoir une plus grande généralisation des résultats obtenus, ainsi qu'une compréhension approfondie du phénomène étudié. Nous avons ainsi privilégié l'analyse orientée-variable dans laquelle « *les analystes cherchent souvent, parmi les cas ou sites, des thèmes transversaux* » (Miles & Huberman, 2003, p. 313), ce qui correspond à notre objectif de recherche.

Le guide d'entretien a été construit sur la base des thématiques abordées dans la littérature, en concertation avec des membres de CFP ayant une expertise dans la conduite de projets liés à l'alimentation durable et/ou dans la RC en France. Les entretiens débutaient par la présentation de CFP et des objectifs de l'interview. Il était ensuite demandé aux interlocuteurs de décrire :

- l'organisation du travail dans leur structure, selon leur profil (achats, préparation des menus, production, organisation des services, gestion des déchets, etc.),
- leur perception de la loi EGalim et de ses implications.

Ce guide d'entretien portait essentiellement sur les facteurs pouvant expliquer l'absence ou le lancement de projets visant le respect de la réglementation, l'évolution de l'offre alimentaire dans les organisations, le rôle des pouvoirs publics. La fin des entretiens était tournée vers les attentes des interviewés face au projet CFP. En raison de la crise sanitaire, tous les entretiens ont été menés en visio par les enseignants-chercheurs en charge de l'étude et ont duré en moyenne une heure. La technique de traitement des données est celle de l'analyse de contenu thématique, réalisée à l'aide du logiciel *NVivo 12* avec une approche de codage mixte<sup>9</sup>. L'analyse thématique permet de nous focaliser sur les informations les plus importantes issues de la retranscription des entretiens et suivant la grille de codage établie.

La grille de codage s'appuie sur les facteurs identifiés dans la revue de littérature. Elle s'est enrichie au fur et à mesure de la codification avec des sous-facteurs nouveaux. La codification s'est faite en comparant le verbatim des entretiens, tous transcrits, aux facteurs identifiés en amont ou pendant le codage. *NVivo 12* permet, en effet, d'associer un verbatim à un facteur donné. La codification de l'ensemble des entretiens nous a permis d'avoir une hiérarchisation des résultats sous la forme de blocs de facteurs (Annexe 2). Tous les éléments que nous avons trouvés, pour adapter le modèle général d'écologisation de Mair & Jago (2010) à la RC publique, peuvent se rattacher à l'un ou l'autre des facteurs du modèle général mais aussi, apporter des sous-facteurs nouveaux ou, préciser les facteurs originels. L'ensemble permet de proposer un modèle spécifique à la RC publique (Figure 2).

---

<sup>9</sup> Une liste de codes initiaux, alimentée au fur et à mesure du codage des entretiens.

### 3. Résultats

Les témoignages récoltés montrent à la fois :

- la diversité des résultats devant les objectifs d'EGalim (offre de produits de qualité, diversification des protéines, information, réduction du gaspillage, cf. Annexe 3),
- la diversité de paramètres liés à la mise en œuvre d'EGalim ; nous présentons ici ces paramètres, sans les prioriser, en raison du caractère exploratoire de notre étude.

#### 3.1. Choix de politiques territoriales

Nos entretiens avec des responsables politiques et administratifs de collectivités font émerger, de leurs points de vue, trois enjeux, en interaction et liés à EGalim :

- favoriser une consommation locale de qualité, où EGalim trouve sa place avec la RC,
- soutenir l'agriculture locale (installation, transmission) et la consommation en circuits courts,
- soutenir une agriculture respectueuse de l'environnement (eau, impact climatique, etc.).

En effet, pour nos interlocuteurs, EGalim et les questions liées à l'environnement vont de pair avec les circuits courts<sup>10</sup>, perçus par les collectivités comme une opportunité. Dans ce cadre, la gestion foncière est un axe important, comme l'indique une élue (13)<sup>11</sup> :

*« on sait que les fermes, même bio, ont du mal à être reprises. Donc, que vont devenir ces terres agricoles ? (...) La (collectivité) peut se positionner, puisqu'elle a un PLU (...). On a quand même des clés là-dessus, pour dire qu'un secteur va rester agricole ou pas. C'est le premier point. Et quelle forme d'agriculture veut-on ? Ça, c'est une question pour les élus ».*

Si un projet lié à l'alimentation est porté par une collectivité isolée, la question du passage à une plus grande échelle, avec plus de collectivités et de partenaires économiques, pour toucher plus d'usagers, peut se poser. Mais, le processus est délicat. D'une part, les collectivités peuvent être soucieuses de préserver leurs attributions respectives en matières agricole et alimentaire ; néanmoins, elles peuvent trouver un intérêt politique à œuvrer avec d'autres. D'autre part, le monde agricole peut avoir du mal à changer de modèle de production et de distribution, mais il peut aussi y trouver un intérêt économique. En pratique, des chartes peuvent être signées entre des communes et avec d'autres parties prenantes pour partager des engagements combinant RC, d'une part et circuits courts favorisant le maintien et le développement d'une agriculture responsable, d'autre part. Un chargé de mission agriculture-alimentation dans une communauté d'agglomérations (18) permet d'illustrer le propos :

*« convaincre les agriculteurs, à la fois, de passer en circuit court et en bio d'un seul coup, c'est beaucoup. Mais, de nombreux agriculteurs qui passent en circuit court finissent assez rapidement par se poser la question du bio en termes de valeur ajoutée. (...) Pour l'agglomération et les élus, c'est une phase (...) de mobilisation des acteurs économiques. C'est lié au fait que c'est le seul secteur économique, au-delà du foncier, pour lequel les élus ont un pouvoir de décision important, qui permet de les mettre en cohérence avec leur affichage politique ».*

Dans les collectivités étudiées, l'importante écologisation de la RC est le fruit d'une volonté politique affichée, associée à des valeurs et mise en œuvre parfois depuis plus d'une ou deux décennies. Ainsi, pour la DGS adjointe d'une commune(21) : *« c'est un choix politique porté, assumé »*. Le fait que des élus porteurs de projets environnementaux ne soient pas membres d'un parti écologiste semble être un signal fort pour les autres parties prenantes, même si cela peut aussi montrer que le discours

---

<sup>10</sup> L'attribution des marchés sur la base d'un critère de préférence locale n'est pas possible (principes de liberté d'accès à la commande publique et de non-discrimination), mais la notion de *circuit court* (un seul intermédiaire au maximum) est juridiquement acceptée.

<sup>11</sup> Le chiffre entre parenthèses est la référence de l'interviewé dans l'annexe 1.

écologiste a du mal à dépasser ses frontières politiques et sociales. Pour une élue (13), si un projet, comme le bio dans les cantines, est porté par « *quelqu'un qui n'est pas marqué comme écologiste (...), (cela) va peut-être ouvrir plus de portes, plus vite* ». Cette interlocutrice regrette que le bio soit parfois perçu par des élus et des responsables économiques comme une activité offrant moins de perspectives de rentabilité que les activités traditionnelles. Dans les autres structures étudiées, la volonté des dirigeants, également associée à des valeurs, est un levier majeur de transition vers des approvisionnements de qualité, le bio, la substitution des protéines animales par des protéines végétales, la réduction du plastique.

### **3.2. Relations avec usagers et personnels**

La relation avec les convives évolue ; ainsi, pour un directeur de cuisine centrale, en DSP (17) : « *en cinq ans, on s'aperçoit que les lignes bougent, les attentes d'aujourd'hui ne sont plus celles d'hier (...) on a de plus en plus de demandes de repas végétariens* ». Néanmoins, il faut compter avec des limites techniques sur les sites de production, avec l'équilibre alimentaire des convives ou les contraintes qu'impose la santé des malades dans un hôpital et, surtout, les attentes des convives restent hétérogènes. Ainsi, dans le secteur scolaire, le manque de communication à destination des parents peut être à l'origine de leur insatisfaction face aux changements de menus proposés aux enfants, qui, de plus, s'habituent vite aux produits industriels. Pour un responsable au sein d'un collège, outre le développement de la communication vers les parents, il est important d'éduquer les enfants à des goûts autres que ceux de l'industrie ; au fil des expériences et des explications, il sera possible de leur faire apprécier d'autres préparations. Certains adultes/seniors ont aussi du mal à changer d'habitudes alimentaires et les pratiques agricoles territoriales traditionnelles peuvent, de plus, contribuer aux réticences face aux repas végétariens, comme l'indique le responsable approvisionnement et logistique d'un prestataire (14) :

*« (nos clients) sont plutôt en milieu rural et comme on est (dans une région) avec une agriculture animale assez présente, (...) ça peut mettre en péril l'activité de certains (...). On n'a pas forcément une adhésion forte sur les repas (végétariens) ».*

Le rejet des changements alimentaires peut mener à l'insatisfaction et au gaspillage. Pour éviter cet effet contre-productif, la qualité gustative des mets est importante, comme une pédagogie différenciée (adulte/enfant...) , afin d'expliquer les changements et de présenter les produits.

Pour des personnels de production de la RC, les nouvelles pratiques, avec plus de produits frais travaillés sur place, peuvent entraîner une charge de travail supplémentaire ou des activités ne correspondant pas toujours à leur cœur de métier, comme le tri des déchets ou un nettoyage plus important du poste de travail. La directrice adjointe de la logistique du CHRU (2) indique ainsi :

*« (au lieu) d'emballages plastiques (...) pour les entrées et les desserts (...), un des problèmes si l'on passe en vaisselle est : qui réalise cette vaisselle ? ».*

Des réticences peuvent émerger également chez ces personnels en cas d'absence de participation aux décisions en matière de changement des pratiques alimentaires, ou de confrontation entre ces changements et leurs propres habitudes en ce domaine. L'ensemble peut impacter leur engagement professionnel, d'autant que les interviewés de niveau opérationnel soulignent l'absence, ou l'insuffisance, de formation pour acquérir de nouvelles compétences et/ou cuisiner des repas alternatifs. De manière contrastée, la mise en place de nouveaux procédés de production, à base de produits frais et cuisinés sur place, semble avoir un impact positif sur les personnels de cuisine, dont le métier de base est valorisé.

### 3.3. Modification et suivi de l'approvisionnement

Pour la DGS adjointe d'une commune (21), l'offre de qualité pour certains produits est faible et il faut développer une stratégie d'approvisionnement, en augmentant la part des produits bio, pour respecter les taux imposés par EGalim :

*« un label pêche durable ? Il n'y a que (quelques) pêcheries en France... Ce n'est pas au niveau du lot 'poissonnerie' qu'on va pouvoir atteindre ces taux-là. Le 50 %, on va essayer de l'atteindre par le bio, avec 50 % de bio, on respectera la loi ».*

Les appels d'offres des collectivités peuvent influencer les producteurs, même s'il faut relativiser les volumes en jeu face à l'ensemble du marché alimentaire. Du point de vue des cuisines, qu'elles soient en contrôle direct ou délégué, l'impact de la demande des collectivités est réel, comme l'indique un responsable clientèle (16) d'un prestataire privé de cuisine collective :

*« on parle de la réduction des déchets organiques ou de nos conditionnements. (...) Le contenant en plastique n'est plus retenu, on nous demande une option plus durable, avec des conditionnements réutilisables. Ce sont de gros changements pour notre activité, car la cuisine centrale n'a pas été pensée pour travailler avec ce type de conditionnements. Il faut trouver des solutions pour s'adapter à ces nouvelles attentes ».*

EGalim, qui demande des données quantitatives plus nombreuses au fil du temps, comme le pilotage du changement, supposent tous deux des systèmes d'information adaptés. Mais, pour un chargé de mission agriculture-alimentation dans une communauté d'agglomérations (18) :

*« c'est compliqué d'avoir des statistiques des communes sur leurs approvisionnements. (...) Pour certaines restaurations collectives, il y a un tableau de bord informatique, donc ce n'est pas compliqué (...). Pour d'autres, ça reste le carnet à spirales. (...) Avec EGalim, il va falloir qu'ils s'y mettent. Donc, on ne sait pas, sur notre territoire, le pourcentage, par exemple, d'approvisionnements en produits locaux, en produits bio ».*

La quantification est pourtant perçue de manière positive, car elle permet de valoriser les actions menées, d'envisager des mesures correctives, de communiquer vers les parties prenantes. L'ensemble contribue à donner du sens au changement des pratiques alimentaires.

### 3.4. Morcellement de l'offre et stratégies en réseaux

S'approvisionner de manière régulière auprès de fournisseurs bio et/ou locaux est une difficulté régulièrement évoquée par nos interlocuteurs. Certains fournisseurs ne souhaitent pas vendre à de petites structures, comme des établissements scolaires, constitutives d'une demande fragmentée, préférant vendre à des industriels, conjuguant volumes et régularité. A l'opposé, le CHRU, avec 6400 couvert/jour, peine à trouver des fournisseurs locaux en mesure de faire face de manière régulière aux volumes, comme l'indique le Responsable Qualité en charge des offices, CHRU (5)

*« les volumes sont tellement énormes, du coup (...) en bio ou autres, il faut trouver le tonnage disponible et ça, ce n'est pas forcément facile ».*

La gestion des relations entre les acteurs dans le long terme est ainsi un facteur clé de succès : des relations régulières entre RC et producteurs bio/et ou de qualité permettent aux producteurs d'être en confiance et d'investir, si besoin, pour répondre à la demande. Dans ce contexte, la mise en relation de l'offre et de la demande, en particulier par les collectivités territoriales ou des associations, est une attente importante formulée par nos interlocuteurs et les méthodes relevées sont variées : directes ou

intermédiées, sous forme de réunions ou en diffusant des tableaux recensant producteurs et établissements de RC<sup>12</sup>.

Les réseaux professionnels, pour les contacts et retours d'expériences, sont importants pour nos interlocuteurs. Certaines communes sont des exemples reconnus, comme Mouans-Sartoux<sup>13</sup> et de nombreux acteurs contribuent à des mesures concrètes : le réseau Cantines Durables et Territoires Engagés, l'AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne), la MAB (Maison de l'agriculture biologique), les chambres d'agriculture, Agrilocal, des associations comme Reseco<sup>14</sup> ou Bruded<sup>15</sup>. Face au risque d'éparpillement, des interlocuteurs voient les Projets alimentaires territoriaux, PAT<sup>16</sup>, comme des repères institutionnels, contribuant à la cohérence de l'action entre parties prenantes ; mais, il est parfois difficile de trouver un acteur acceptant d'endosser la responsabilité d'animer un PAT.

### 3.5. Coûts et investissements : nécessité d'une perspective à long terme

Les aspects budgétaires sont le reflet des enjeux précédents. Ainsi, les interviewés associent l'ultra-transformation alimentaire à de faibles coûts d'approvisionnements et s'accordent sur le surcoût du passage au bio, en particulier pour la viande. La réduction des protéines animales au profit des végétales ne permet pas nécessairement de réduire le coût global des menus. L'ensemble peut expliquer que certains privilégient les produits de qualité (AOC, IGP...) au lieu du bio. De plus, le changement des pratiques peut conduire à développer des relations avec de petites structures, qui peinent à s'aligner sur les prix des grands offreurs, ces derniers bénéficiant d'économies d'échelles. La hausse des coûts est liée également aux conditionnements : emballages recyclables et alternatives au plastique sont souvent plus coûteux que les produits traditionnels. Pour les structures de portage à domicile, il faut ajouter la question de la récupération des emballages chez les particuliers, comme l'indique le Directeur cuisine centrale d'un prestataire privé, en DSP pour une commune (17) :

*« on livre en barquettes plastiques, pour le portage à domicile, pour les personnes âgées. Je vois mal comment, au niveau national, on pourrait trouver une solution à ce problème. (...) On va dire qu'il faut qu'on travaille en saladiers en verre, réutilisables... C'est quasiment ingérable ».*

Les changements de pratiques peuvent aussi nécessiter des investissements en matériels et des espaces de stockage plus importants : matériels de cuisson à basse température (réduction de l'énergie consommée), chariots adaptés au tri des déchets, logiciels informatiques pour des indicateurs pertinents, chambres froides aux capacités plus importantes pour développer les achats en vrac ou le *fait maison*, zones pour le lavage des intrants frais... La hausse des coûts peut être significative.

En réponse, les stratégies budgétaires sont multiples. L'Etat intervient, en particulier, avec le Programme national pour l'alimentation, PNA<sup>17</sup>, qui peut contribuer à financer des PAT, permettant eux-mêmes de soutenir les actions locales. Mais, certains interlocuteurs mettent en avant la faiblesse de ces financements et, plus largement des difficultés liées au traditionnel *millefeuille administratif*, qui tend à cloisonner les actions. Dans les collectivités, le surcoût lié aux produits bio et/ou de qualité

---

<sup>12</sup> Par exemple, agrilocal.fr met en relation acheteurs publics (écoles, collèges, lycées, maisons de retraite, communes, communautés de communes...) et fournisseurs d'un même territoire.

<sup>13</sup> Commune des Alpes-Maritimes avec une cantine scolaire 100 % bio, approvisionnée par une régie agricole.

<sup>14</sup> Reseco, composé de structures publiques (collectivités, SDIS, universités...), favorise le dialogue entre membres et/ou d'autres acteurs (associations, entreprises...) pour une commande publique durable, reseco.fr, le 25/3/22.

<sup>15</sup> Bruded, association de collectivités agissant pour le développement durable, bruded.fr, le 25/3/22.

<sup>16</sup> Les PAT fédèrent les acteurs d'un territoire autour de l'alimentation ; <https://agriculture.gouv.fr/projets-alimentaires-territoriaux>, le 25/3/22.

<sup>17</sup> Le PNA aborde les dimensions de l'alimentation (santé, aide alimentaire, éducation, gaspillage, ancrage territorial, économie circulaire, environnement), [agriculture.gouv.fr/programme-national-pour-l'alimentation-2019-2023-territoires-en-action](https://agriculture.gouv.fr/programme-national-pour-l'alimentation-2019-2023-territoires-en-action), le 21/3/22.

peut donner lieu à des arbitrages budgétaires, afin qu'il n'ait pas d'impact sur les usagers, comme l'indique une élue (13) :

*« c'est une volonté politique, on ne voulait pas que l'on nous dise que le bio allait entraîner une augmentation du prix des repas (dans les écoles) ».*

Nos interlocuteurs évoquent également des leviers de rationalisation des coûts :

- privilégier les produits de qualité (AOC, IGP...) au lieu du bio, pour des raisons de coûts,
- lutter contre le gaspillage alimentaire et développer des indicateurs de gestion pertinents,
- mutualiser achats et production (une cuisine centrale, en régie ou DSP, peut travailler pour les cantines de l'enseignement public comme privé, les crèches, les centres de loisirs, le portage à domicile) ; ceci peut aussi contribuer à la sécurité alimentaire, avec une structure de production centrale moderne, plutôt que plusieurs petites structures, plus ou moins aux normes ; dans le cas particulier des CHRU, la mutualisation est surtout liée aux centrales d'achats.

Les réponses face aux contraintes budgétaires liées à l'écologisation s'inscrivent ainsi dans une perspective organisationnelle et stratégique de long terme.

### **3.6. Des valeurs publiques pour faire face aux contraintes**

Malgré les difficultés organisationnelles, stratégiques et budgétaires évoquées, certaines organisations étudiées dépassent, parfois de loin (cf. Annexe 3), les obligations d'EGalim. Cette situation est associée par les responsables, qu'ils soient politiques ou administratifs, à des valeurs personnelles, en particulier, d'une part, la durabilité et, d'autre part, la recherche du compromis, entre attentes des usagers, contraintes de production, équilibre alimentaire, budget et respect de l'environnement. Ainsi pour un chef de cuisine dans un collège (19) : *« c'était une volonté de ma part de faire du bio (...) j'ai pris de l'avance par rapport au département »*, ou pour la DGS adjointe d'une commune (21) : *« le critère le plus important, c'est l'humain »*. Des interlocuteurs s'interrogent de manière plus large sur nos repères collectifs, à l'image d'un ingénieur en agroalimentaire du secteur public (31), pour qui, il n'est *« pas normal que des aliments associés à des systèmes alimentaires et à une santé dégradés soient si peu chers (...) quelles sont nos valeurs ? »*. Les valeurs organisationnelles, ou institutionnelles, affichées le plus fréquemment par les structures contactées sont : la durabilité (avec le développement du bio, la mise en place des menus adaptés aux saisons), la robustesse des processus (en s'appuyant sur des audits, internes ou externes) et la participation des usagers.

## **4. Discussion**

La mise en œuvre des paramètres d'EGalim relatifs à une alimentation saine, durable et accessible à tous contribue à la recherche sur l'écologisation des organisations et représente, pour les organismes de la RC publique, un enjeu qui implique la direction de ces établissements et les parties prenantes du secteur.

### **4.1. Modèle d'écologisation des organismes de RC**

Nos résultats corroborent les travaux sur les niveaux d'écologisation (Potrich et al., 2019), en faisant état d'une grande diversité dans la mise en œuvre d'EGalim. L'Annexe 3 permet de comparer l'avancement des partenaires de CFP. Dans le prolongement des travaux sur les modèles conceptuels d'écologisation (Bansal & Roth, 2000 ; Marshall et al., 2005 ; Lynes & Andrachuk, 2008 ; Mair & Jago, 2010), nos résultats contribuent à identifier des paramètres freinant ou dynamisant les changements de comportements dans la RC publique. La comparaison des témoignages permet de faire émerger similitudes et différences, dans des typologies (Vigour, 2005) et dans un modèle ancré (Glaser & Stauss, 1967[2010]). Le Tableau 3 met l'accent sur une comparaison entre établissements.

**Tableau 3. Comparaison de facteurs d'écologisation entre organisations**

Facteurs	Comparaison entre types d'organisations
investissements	le portage à domicile complique la récupération des contenants réutilisables
logistique	le problème de l'approvisionnement local varie selon la taille des organisations : un établissement scolaire peut être trop petit pour attirer les producteurs locaux, le CHRU suppose des volumes trop importants pour beaucoup d'entre eux
systèmes d'information	la disponibilité de données quantitatives est très contrastée entre les organisations, plus ou moins équipées en systèmes d'information adaptés et utilisés de manière performante
réticence des convives	les réponses varient selon les publics et les organisations : enfants/parents pour les établissements scolaires, personnes âgées dans les établissements d'accueil, personnels en général
mutualisation	concerne les outils de production pour les établissements scolaires et plutôt les achats pour les hôpitaux
catalyseurs	volonté politique pour les collectivités et volonté des dirigeants pour les autres établissements, en référence à des valeurs

Source : auteurs

Malgré cette fragmentation, il existe des points communs entre les organisations et le Tableau 4 propose une description synthétique des freins et facteurs favorables à l'écologisation de la RCP. Face à ces facteurs, la gestion du changement peut, parfois, se faire selon un schéma classique, vertical descendant, mais elle doit souvent se construire avec les parties prenantes, pour une meilleure acceptation et/ou pertinence. Face à l'hétérogénéité des acteurs (personnels, usagers, agriculteurs, responsables politiques et administratifs), il faut des outils adaptés de communication (information des parties prenantes, pédagogie vers les usagers, formation des personnels), de concertation (co-construction) et de coordination de l'action.

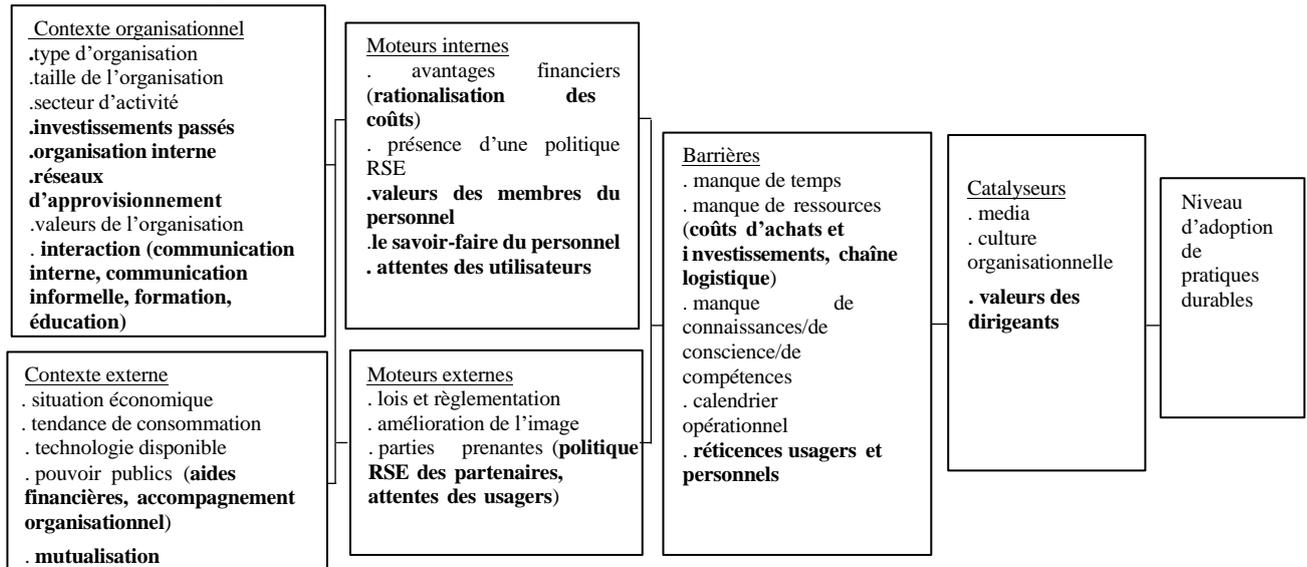
**Tableau 4. Principaux freins et leviers à l'écologisation de la RC publique**

Paramètres	Description
Freins identifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts, directs et indirects, liés à de nouvelles pratiques alimentaires, moins industrielles, plus respectueuses de l'environnement</li> <li>- réseaux d'approvisionnement, parfois fragmentés et/ou instables</li> <li>- réticences des convives, face au changement des habitudes alimentaires et/ou des méthodes de la production agricole)</li> <li>- réticences des personnels (charge de travail nouvelle, hors du cœur de métier, manque de formation et de participation aux décisions, habitudes personnelles)</li> </ul>
Facteurs favorables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolutions de l'environnement légal (EGalim)</li> <li>- accompagnement des pouvoirs publics (choix politiques locaux, PNA, PAT)</li> <li>- réseaux professionnels et associatifs</li> <li>- engagement des dirigeants et des personnels, conformément à leurs valeurs</li> <li>- pédagogie sur les changements d'alimentation, formation professionnelle</li> </ul>

Source : auteurs

Il est possible d'intégrer ces paramètres dans le modèle de Mair & Jago (2010) pour en livrer une version adaptée à la RC publique (Figure 2).

**Figure 2. Des moteurs et obstacles à l'écologisation de la RC publique**



Source : auteurs, adapté du modèle général de Mair & Jago, 2010, complété avec, en gras, les éléments nouveaux identifiés pour la RCP et, entre parenthèses, les précisions apportées aux facteurs du modèle général

## 4.2. Recommandations managériales

Dans la perspective du management territorial, le PAT semble un outil clé de coordination entre des acteurs hétérogènes (collectivités, acteurs publics et privés du monde agricole et économique, associations...), mais insuffisamment employé, en raison d'un pilotage délicat, qu'il s'agisse du choix du responsable, comme des conditions financières. Ceci amène l'un de nos interlocuteurs (18) à formuler deux propositions, au sujet de la coordination des acteurs et des financements :

- quel doit être le niveau de pilotage de la relocalisation alimentaire de la RC ? La Région pourrait l'envisager, comme semble y inviter EGalim, avec la mise en œuvre de la CRALIM<sup>18</sup> ;
- comment mieux coordonner les financements publics Européens et nationaux sur le sujet ? La Région pourrait également être le bon niveau, en raison d'une position centrale.

Le sujet reste ouvert, mais il est possible que, par manque de coordination, les collectivités ne se focalisent sur le développement local et, se plaçant alors en situation de concurrence, s'éloignent de l'enjeu principal : la préservation de l'environnement. La question du bon niveau d'action semble ainsi centrale, entre des Etats qui peinent à agir, malgré l'accumulation des mises en garde scientifiques et les limites, en termes de moyens et d'effets, des actions locales, quelle que soit la bonne volonté de leurs auteurs.

Au titre du management des structures de RC, l'information des usagers est un facteur important pour l'acceptation d'une nouvelle offre alimentaire et l'hétérogénéité des convives suppose leur segmentation, en vue d'une communication adaptée. Concernant les personnels, l'adoption de nouvelles pratiques organisationnelles est fonction, en partie, du capital humain<sup>19</sup>. L'analyse des entretiens indique que la croissance des approvisionnements en circuits courts et le *fait maison* semblent plus déterminés par des compétences que par des équipements de travail, comme l'indique la DGS adjointe d'une commune (21) :

*« j'ai connaissance de gens qui n'ont pas l'outil dont on dispose et qui font du super boulot. Par contre, cela demande de l'implication et beaucoup de temps de travail, pour travailler les produits ».*

<sup>18</sup> Comité régional pour l'alimentation : examine la mise en œuvre du PNA,

<https://draaf.bretagne.agriculture.gouv.fr/le-comite-regional-pour-l-alimentation-cralim-r329.html>, le 21/3/22.

<sup>19</sup> Les connaissances, compétences, expériences, motivations et attitudes du personnel (Méreaux & Feige, 2022).

En conséquence, la conduite du changement doit inclure la formation des professionnels à une cuisine alternative et à ses enjeux. La motivation des personnels suppose également la valorisation de leurs compétences et réalisations. De plus, le pilotage du changement nécessite des outils de mesure pertinents. L'offre informatique évolue et il existe des produits adaptés au suivi des objectifs d'EGalim (qualité, bio, gaspillage...) ; le projet CFP en est une illustration. La gestion des coûts et investissements traduit l'ensemble des contraintes, qui positionnent l'écologisation de la RC publique comme un défi organisationnel et stratégique à long terme.

### 4.3. Limites et perspectives de recherche

Les limites de notre travail sont liées à la taille et à la composition de notre échantillon. A l'avenir, il est souhaitable de disposer d'études complémentaires, pour corroborer les facteurs identifiés, en trouver d'autres, déterminer leurs poids dans les processus de changement. Par ailleurs, face aux objectifs d'EGalim, il est légitime de poser la question des sanctions face aux manquements devant la loi. Or, à ce jour, l'Etat ne semble pas avoir mis en place de moyens de contrôle, ni envisagé de sanction en cas de non-respect, sauf dans le domaine du gaspillage alimentaire<sup>20</sup>. La question de l'hypocrisie organisationnelle en matière environnementale (Heurteux, 2017) ne peut ici être ignorée et la réponse du rapport parlementaire Besson-Moreau et al. (2022) sur le sujet n'est guère rassurante : « *il apparaît que si la loi EGalim a effectivement créé une dynamique favorable à l'amélioration de la qualité et de la durabilité des produits servis, les objectifs fixés ne sont pas atteints à l'échéance fixée par la loi, à savoir le 1er janvier 2022* » (p. 75). D'autres évaluations seront donc nécessaires. L'évaluation de la pertinence des outils d'accompagnement, comme CFP, est aussi une piste pour d'autres travaux.

### Conclusion

Les facteurs favorables à la mise en œuvre de pratiques adaptées aux exigences d'EGalim et les obstacles à lever se trouvent dans tous les secteurs des établissements de la RC publique : logistique, production, communication, SI, GRH, budgets, direction... Il ne s'agit pas d'une question se limitant à quelques approvisionnements, mais d'un défi pour le management stratégique de ces organisations, afin d'aligner stratégie et paramètres organisationnels. Le sujet concerne également les autres parties prenantes, en particulier, les collectivités territoriales, responsables d'une partie de la RC et fortes de leurs attributions vis-à-vis des questions agricoles et alimentaires. Il y faut alors un management territorial adapté à EGalim. Toutes les parties prenantes sont ainsi invitées à innover face aux enjeux environnementaux.

### Bibliographie

- ADEME, A(R)GILE, Biens Communs, Framhein, Effet2Levier, Maiom. (2021). *Freins et leviers pour une restauration scolaire plus durable, volet 1*. 72 p. Ademe. <https://librairie.ademe.fr/>, le 10/8/22.
- Bansal, P., Roth, K. (2000). Why companies go green : a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 4, p. 717-736.
- Besson-Moreau, G., Moreau, J-B., Nury, J., & Potier D. (2022). *Rapport d'information sur l'évaluation de la loi EGalim*. Assemblée nationale, Commission des Affaires économiques. [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/l15b5109\\_rapport-information.pdf](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/l15b5109_rapport-information.pdf), le 12/08/2022
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Cappelletti, L., & Khenniche, S. (2017). Coproduire la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie. *Politiques et Management public*, 34 (1-2), 19-41.

---

<sup>20</sup> Interdiction de rendre impropre à la consommation des denrées consommables, sous peine d'une contravention.

Casteigts, M. (2003). Le management territorial stratégique. In SEDJARI, A. (dir.), *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*. L'Harmattan, 287-314.

Costin, M. (2010). Logistique hospitalière, un outil du management. Le cas des hôpitaux français et moldaves. *Humanisme et Entreprise*, 4(299), 29-48.

De Matteis, F., & Borgonovi, E. (2021). A sustainability management model for local government : an explorative study. *Administrative Sciences*, 11 (4), 126-139.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967 [2010]). The discovery of grounded theory. Transaction Publishers. *La découverte de la théorie ancrée*. Armand Colin.

Haden, P., Oyler, J., & Humphreys, J. (2009). Historical, practical and theoretical perspectives on green management : an exploratory analysis. *Management Decision*, 47 (7), 1041-1055.

Hemingway, C., & Maclagan, P. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50 (1), 33-44.

Heurteux, A. (2017). Le développement durable : vers un nouveau mode de pilotage des politiques territoriales ? Le cas de la métropole Nice Côte d'Azur. *Gestion et management public*, 5 (3), 27-42.

Filipini, R., De Noni, I., Corsi, S., Spigarolo, R., & Bocchi, S. (2018). Sustainable school food procurement: what factors do affect the introduction and the increase of organic food ? *Food Policy*, 76, 109-119,

Jorgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public values: an inventory. *Administration & society*, 39 (3), 354-381.

Krief, N. (2009). La réforme de la tarification à l'activité à l'hôpital : une lecture de l'impact du lien social. *Gestion 2000*, 20 (5), 83-106.

Kusyk, S., & Lozano, J. (2007). SME social performance : a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance*, 7 (4), 502-515.

François-Lecompte, A., & Gentric, M. (2013). L'engagement environnemental du secteur hôtelier : proposition d'un modèle conceptuel. *Management & Avenir*, 66 (8), 31-50.

Lynes, J., & Andrachuk, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility : a case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, 14 (4) 377-390.

Mair, J., & Jago, L. (2010). The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (1) 77-94.

Maslanka, D. (2020). *La gestion des restaurants de collectivités*. Berger-Levrault.

Marshall, R., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 14 (2), 92-109.

Mereaux, J., & Feige, J. (2022). Proposition d'un modèle de traduction comptable et financière du capital humain. *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, 13 (1) 33-55.

Meriade, L., El Khamlichi, A., & Sahib Eddine, A. (2020). Les valeurs publiques entre stabilité et dynamisme : une exploration du management public marocain. *Management international*, 24 (3), 175-194.

Miles, M., & Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.

Moore, M. (1995). *Creating public value*. Harvard university press.

Mormont, M. (2013). Écologisation : entre sciences, conventions et pratiques. *Natures Sciences Sociétés*, 21 (2), 159-160.

Potrich, L., Cortimiglia, M., & De Medeiros, J. (2019). A systematic literature review on firm-level proactive environmental management. *Journal of environmental management*, 243, 273-286.

Renaud, A., & Bollecker, M. (2020). Responsabilité sociétale et contrôle de gestion des organisations publiques. *Gestion et management public*, 8 (3), 6-9.

Rousseau, S. (2008). Entreprises publiques et développement durable : réflexion sur un engouement. *Revue Française de Gestion*, 5 (185), 47-64.

Sanz, E., Cardona, A., & Napoleone, C. (2022). Motivations of public officials as drivers of transition to sustainable school food provisioning: insights from Avignon, France. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 35 (6), 1-27.

Tissone, F., Hernandez, S., & Moustier, E. (2019). Le bonheur est-il dans le champ ? Initiatives locales et soutenables dans l'agri-alimentaire urbain et périurbain : émergence d'un travail institutionnel de redéfinition des espaces. *Gestion et Management Public*, 7 (4), 27-50.

Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. La Découverte.

World Commission On Environment And development (1987). *Report of the WCED : Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>, le 29/4/22

Zardet, V., & Noguera, F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires. *Gestion et Management Public*, 2 (2), 5-31.

## Annexe 1. Entretiens réalisés : établissements concernés, personnes interviewées

Etablissement	Statut	Fonction de l'interviewé	N°	Catégorie d'acteurs
CHRU	Public	Responsable restauration	1	Gouvernance
		Directrice adjointe logistique	2	Gouvernance
		Responsable d'exploitation	3	Gouvernance
		Responsable préparations chaudes	4	Gouvernance
		Responsable qualité, en charge des offices	5	Gouvernance
		Diététicienne	6	Gouvernance
		Responsable selfs et internats	7	Opérationnel
		Responsable cuisine	8	Gouvernance
		Responsable cuisine	9	Cadre intermédiaire, CI
		Acheteuse alimentaire	10	Gouvernance
		Officière aide-soignante	11	Opérationnel
		Responsable d'équipe	12	Opérationnel
Commune / métropole (8 communes)	Public	Elue ville, conseillère déléguée "nature en ville, circuits courts" ; élue Métropole, conseillère déléguée "alimentation durable, circuits courts et plan alimentaire métropolitain"	13	Gouvernance
Prestataire privé de RC ; en DSP de la commune ci-dessus	Privé	Responsable approvisionnement et logistique	14	Gouvernance
		Responsable régional achats	15	Gouvernance
		Responsable clientèle	16	CI
		Directeur cuisine centrale	17	Gouvernance
Communauté d'agglomérations (25 communes)	Public	Chargé de mission agriculture alimentation	18	Expert
Collège	Public	Chef de cuisine	19	Opérationnel
		Adjointe gestionnaire	20	Gouvernance
Commune et sa cuisine centrale	Public	DGS adjointe, chef projet PAT	21	Gouvernance
		Responsable cuisine centrale	22	CI
Fast Food, 7 sites	Privé	Co-gérant	23	Gouvernance
		Responsable restaurant	24	CI
		Responsable production	25	CI
Association prise en charge/accompagnement de personnes en situation de handicap	Privé	Directrice de la restauration,	26	Gouvernance
		Responsable de cuisine	27	Gouvernance
		Responsable de service	28	CI
		Responsable de cuisine	29	CI
		Agent de service	30	Opérationnel
Institut de recherche (DD)	Public	Ingénieur agro-alimentaire, docteur en nutrition humaine (HDR)	31	Expert
Association de professionnels de l'agri. bio et de consommateurs	Privé	agriculteur bio	32	Expert

Source : auteurs

Des acteurs privés participent au projet *CoolFood Pro* et à notre étude ; l'analyse de leur propos est adaptée au cadre de cet article.

## Annexe 2. Codebook Nvivo ; architecture de la grille de codage de l'étude qualitative

<p><b><u>Facteurs d'adoption</u></b></p> <p><b><i>Catalyseurs</i></b></p> <p><b>Conviction des dirigeants</b></p> <p>Valeurs nodales</p> <p><i>Compromis</i></p> <p><i>Dignité humaine</i></p> <p><i>Durabilité</i></p> <p><i>Intégrité</i></p> <p><i>Ouverture</i></p> <p><i>Participation des citoyens</i></p> <p><i>Robustesse</i></p> <p><i>Secret</i></p> <p><b>Culture d'entreprise</b></p> <p><b>Médias</b></p> <p><b><i>Contexte externe</i></b></p> <p><b>Pouvoirs publics</b></p> <p>Accompagnement public</p> <p>Aide financière</p> <p><b>Obligation</b></p> <p><b>Réponse aux besoins</b></p> <p><b>Situation économique</b></p> <p><b>Technologies</b></p> <p><b><i>Contexte organisationnel</i></b></p> <p><b>Investissements passés</b></p> <p><b>Valeurs organisationnelles</b></p> <p>Valeurs nodales</p> <p><b>Mutualisation</b></p> <p><b>Organisation interne</b></p> <p><b>Réseaux d'approvisionnement</b></p> <p><b>Statut</b></p> <p><b>Type d'activité</b></p>	<p><b><i>Échanges</i></b></p> <p><b>Communication interne</b></p> <p><b>Échanges informels</b></p> <p><b>Formation du personnel</b></p> <p><b><i>Moteurs externes</i></b></p> <p><b>Attentes</b></p> <p>Benchmark</p> <p>Répondre aux attentes</p> <p>Réseaux d'approvisionnement</p> <p><b>Parties prenantes</b></p> <p><b>RSE partenaires</b></p> <p><b><i>Moteurs internes</i></b></p> <p><b>Attentes</b></p> <p><b>Conviction du personnel</b></p> <p>Conscience environnementale</p> <p>Engagement collectif</p> <p>Valeurs nodales</p> <p>Volonté</p> <p><b>Rationalisation des coûts</b></p> <p><b>RSE</b></p> <p><b><u>Freins à l'adoption</u></b></p> <p><b>Acteurs</b></p> <p><b>Coûts</b></p> <p><b>Crise COVID</b></p> <p><b>Logistique</b></p>
---	---

Lecture par colonne pour retrouver notre codebook Nvivo  
Source : auteurs

### Annexe 3. Comparaison du degré d'engagement des sites bénéficiaires

Sites bénéficiaires	Produits de qualité (au moins à 50%, dont 20% de Bio)	Menus végétariens	Information des convives	Réduction du gaspillage alimentaire	Note Globale
<b>CHRU</b>	<b>1*</b> .0% de Bio .un peu de label	<b>2</b> peu de menus, de manière très ponctuelle	<b>2</b> peu de communication	<b>3</b> 20% à 40% de gaspillage, selon diététiciens, après pesées ponctuelles ; des efforts sur le sujet	<b>2</b>
<b>Collège</b>	<b>5</b> .pas de données sur les produits durables .19% de Bio	<b>7</b> 1 repas végétarien / semaine	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5,75</b>
<b>Commune et sa cuisine centrale</b>	<b>8</b> .50% de produits durables .33% de Bio"	<b>7</b> 1 repas végétarien / semaine	<b>8</b> Communication au sujet des menus : site de la mairie, panneaux dans les écoles...	<b>8</b> 60g / convive en moyenne	<b>7,75</b>
<b>Fast Food, 7 sites</b>	<b>8</b> beaucoup de bio, sans mesure précise	<b>10</b> tous les jours	<b>8</b> forte (stratégie de différenciation)	<b>7</b> gaspillage faible, mais non mesuré	<b>8,25</b>
<b>Association (personnes en situation de handicap)</b>	<b>4</b> .10% de Bio .5% de produits sous autres labels	<b>4</b> 2 à 3 repas par semaine le soir, 1 fois par mois le midi	<b>6</b> communication sur affiches	<b>3</b>	<b>4,25</b>
<b>Commune / métropole (8 communes)</b>	<b>10</b> .75% de produits durables .dont 70% de Bio	<b>9</b> 1 repas / semaine la Ville demande un repas en plus toutes les 3 semaines à partir de Sept. 2022	<b>9</b> logos sur les menus, site internet, etc.	<b>4</b> 120 g / convive 25% de gaspillage	<b>8</b>
<b>Prestataire privé de sous-traitance</b>					

Source : CoolFood Pro

\* Sur la base des données 2021, le degré d'engagement de chaque structure est estimé à partir d'une moyenne des notes attribuées concernant les quatre mesures phares de la loi EGalim (offre de produits de qualité -au moins à 50%, dont 20% de bio-, menus végétariens, information des convives, réduction du gaspillage alimentaire). Une échelle de notation de 0 (aucune action) à 10 (engagement à 100%) a été utilisée sur la base d'un diagnostic des pratiques réalisé dans le cadre du projet *CoolFood Pro*.