



AUTOUR DE LA SOCIÉTÉ DE RESTAURATION COLLECTIVE LEZTROY

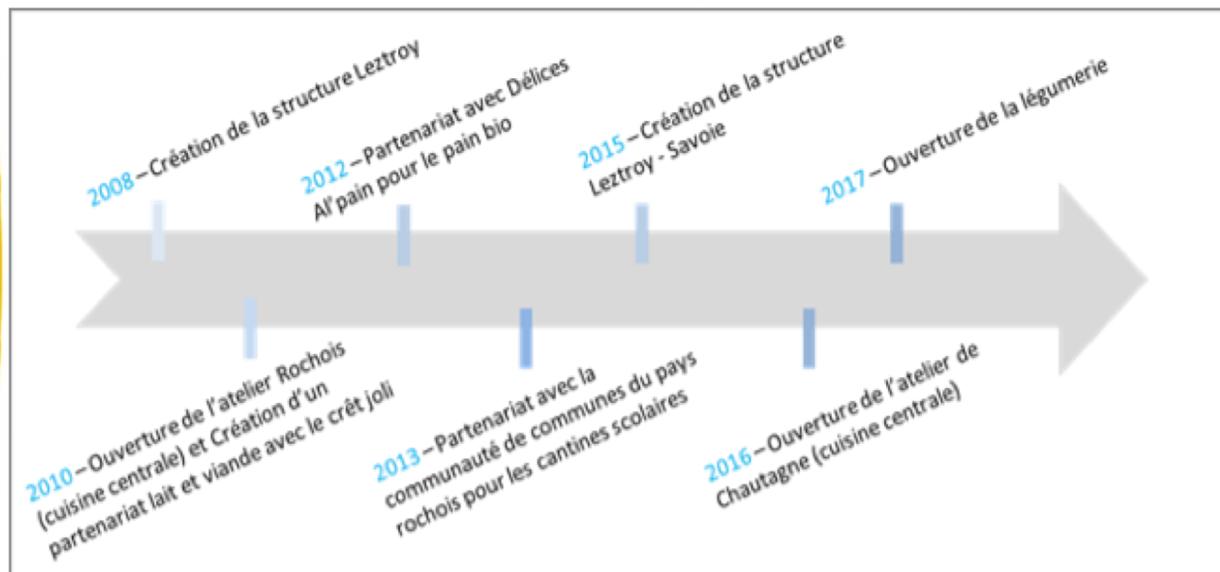


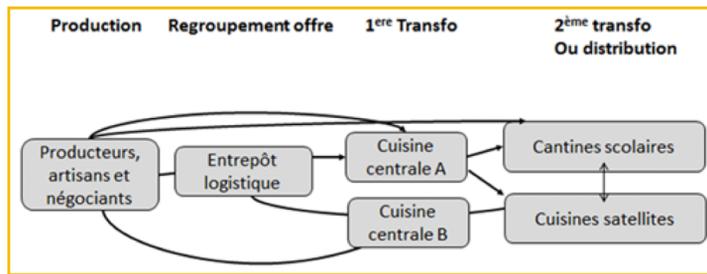
STRUCTURE

- Leztroy est une société de restauration collective créée en 2008 par trois fondateurs issus des métiers de la restauration et de l'hôtellerie. Son chiffre d'affaires pour l'année 2015-2016 était de 7,5 millions d'euros et son effectif de 112 salariés.
- Elle produit environ 15 000 repas par jour servis dans 110 établissements. La société fabrique ses repas au sein de deux cuisines centrales et les livre ensuite en liaison froide. Ses équipes cuisinent également directement dans sept établissements en gestion concédée.
- La société se positionne comme un opérateur important de son territoire et vise les marchés de la restauration publique ; en particulier ceux de l'enfance et de la petite enfance (crèches, écoles maternelles et élémentaires, centres de loisirs ...).

TRAJECTOIRE

- Au départ, il s'agit d'une petite société de restauration collective confectionnant ses menus artisanalement dans le cadre de huit contrats d'exploitation de restaurants collectifs mis à disposition. Son offre est essentiellement une offre locale et bio. Elle revendique le retour à la cuisine, avec moins de cuisine d'assemblage et plus de produits locaux, frais, labellisés et de saison. En 2010, elle se dote d'une première cuisine centrale à La Roche-Sur-Foron, siège actuel de la société.
- Pour développer son activité et son échelle d'action, la société Leztroy investit ensuite 2,4 millions d'euros dans une seconde cuisine centrale sur le parc d'activités de Motz-Serrières à Serrières-en-Chautagne (Leztroy Savoy) au sein du Naturopole 3D Alimentation Santé.
- Celle-ci est opérationnelle depuis le 1er Juillet 2016. Un projet de création de légumerie avec des activités périphériques voit également le jour en 2018 à travers l'entité LezSaisons, implantée sur Saint-Pierre-en-Faucigny.
- La société de restauration collective est aujourd'hui en pleine croissance, elle se développe rapidement à travers la création d'outils structurants et un positionnement différenciant orienté vers la production et la consommation locale.





ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

L'amont

- L'entreprise s'approvisionne auprès de 80 fournisseurs. Trois classes de fournisseurs sont identifiées :
 - négociants
 - fabricants
 - producteurs
- Les fournisseurs se distinguent les uns des autres par une classification :

Négociant	Acheteur/vendeur de marchandises et prise en compte du lieu d'implantation du fournisseur
Fabricant	Transformation de matières premières et prise en compte du lieu d'implantation du fournisseur
Producteur	Production et/ou transformation de la matière première et prise en compte du lieu d'implantation du fournisseur
Local	Périmètre de 0 à 50 km autour de La-Roche-Sur-Foron
Régional	Périmètre de 50 à 150 km autour de La-Roche-Sur-Foron
Autre	Périmètre supérieur à 150 km autour de La-Roche-Sur-Foron

- Ils sont aussi caractérisés par leur distance du siège de la société. Le fournisseur est qualifié de « local » lorsqu'il est situé à moins de 50 km, « régional » entre 50 et 150 km et « autre » lorsque la distance est supérieure à 150 km. L'approvisionnement local est privilégié quitte à faire évoluer la demande pour se conformer à la disponibilité. Des produits plus éloignés peuvent toutefois être recherchés s'ils présentent une qualité supérieure, particulière.

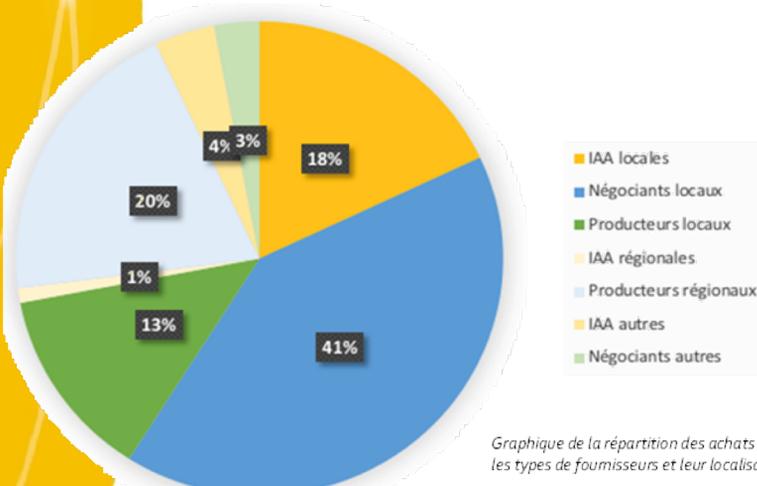
- La majorité des fournisseurs avec qui la société travaille est constituée de négociants locaux (41%), qui peuvent être des grossistes en fruits et légumes et qui privilégient généralement le local, mais aussi des opérateurs intermédiaires (25%) comme des Industries Alimentaires locales (IAA) telles qu'Alpina Savoie (Chambéry - 73) pour les pâtes alimentaires ou des gros artisans tels que Les Délices Al' pains (Thorens les Glières - 74) pour le pain.
- Enfin, concernant les producteurs, il s'agit de structures qui sont depuis longtemps implantées sur le territoire et majoritairement organisées en GAEC ou en exploitations familiales. Les agriculteurs qui fournissent la société Leztroy ne sont pas organisés collectivement, contrairement à d'autres territoires et aux projets portés plus spécifiquement pour les producteurs. Les entretiens que nous avons menés avec certains d'entre eux montrent également une absence de contractualisation, qu'ils maintiennent afin de garder plus de souplesse dans leurs circuits de commercialisation. Les engagements oraux prédominent donc entre les acteurs et sont l'aboutissement de négociations sur le prix, la qualité, la mise en place de culture, la détermination de volumes...

L'aval

- Dès le début, la société s'est positionnée comme un opérateur visant les marchés de la restauration publique, en particulier ceux de l'enfance et de la petite enfance (crèches, écoles maternelles et élémentaires, centres de loisirs ...). Ces marchés représentent aujourd'hui la grande majorité de leur activité et de leur chiffre d'affaire (CA). Ainsi la plupart de leur clients sont des mairies ou des communautés de communes en Savoie, Haute-Savoie et Ain.

Organisation de la livraison

- La logistique d'acheminement des produits des fournisseurs locaux jusqu'à la livraison des repas prend des formes différentes selon les contraintes des acteurs et les besoins des différents sites de production. En effet, assurer les livraisons est une vraie problématique pour les producteurs et sa prise en charge par Leztroy permet à la fois de répondre à ces difficultés et d'avoir des prix d'achat intéressants. Ainsi, les camions Leztroy récupèrent souvent la marchandise chez les producteurs après avoir livré les clients.



Graphique de la répartition des achats selon les types de fournisseurs et leur localisation

- Toutefois, dans d'autres cas, ce sont les producteurs qui vont livrer la cuisine centrale Leztroy, voire directement les cantines, comme pour le pain par exemple. Délices Al'pain, qui fournit le pain bio, livre directement toutes les cantines avec un livreur qui commence chaque jour sa livraison à deux heures du matin. En ce qui concerne la livraison des cantines, elle peut se faire directement en liaison froide ou via des cuisines satellites.

QUALIFICATION DES PRODUITS

- Les produits sont principalement qualifiés par leur qualité et leur caractère local. Les produits sont dits locaux, frais, labellisés et de saison. En 2016, 72 % des produits en valeur proviennent de producteurs, fabricants ou négociants situés dans une zone de 150 kilomètres autour de lieu d'implantation de la société et 50 % en valeur sont des produits bios. Leztroy communique le nom de l'exploitation dont les produits proviennent chaque fois que cela est possible.



Source : <http://www.ccpaysrochois.fr>

Fixation du prix

- Tout d'abord, le producteur propose un premier prix basé sur son coût de revient, sur le marché. À partir de cette base, s'engagent les négociations qui ont pour unique objectif de permettre aux uns et aux autres de vivre décemment de leur travail.
- Cela représente une grande satisfaction pour les producteurs d'avoir cette possibilité. Parmi ses fournisseurs, Leztroy a la réputation d'être « *bon payeur* » et d'avoir des délais de paiement courts : « *Un producteur ne fonctionne qu'en prix net et il faut payer tout de suite, [...] donc nous on va avoir une politique de rémunération courte. On va créer des choses avec eux qui vont intéresser tous les gens et notamment les petits* ». Un des producteurs rencontré affirme « *Ils payent à temps et pour un prix intéressant* ».
- Selon les interviewés, ils rétribuent « *légèrement au-dessus du prix du marché* » et savent établir des relations de confiance avec leurs fournisseurs, ainsi le prix est considéré comme « *juste* ».

- D'autres avantages naissent notamment dans l'achat de viande. Ici, c'est la totalité de la bête qui est achetée et pas seulement les avants comme cela se fait généralement en restauration collective. C'est un avantage significatif pour l'éleveur qui n'a pas besoin de chercher d'autres circuits de distribution pour assurer l'équilibre matière. L'échange et la considération jouent un rôle important dans le développement des relations. Aujourd'hui ces partenariats fonctionnent essentiellement en bilatéral sans inclure l'ensemble de la chaîne. Les négociations et relations se font entre les fournisseurs et la Société de Restauration Collective (SRC) ou entre la SRC et les clients, étape par étape.

Des stratégies de réduction des surcoûts

- Le surcoût évalué dans le prix final auprès du convive est estimé entre 20 et 50 centimes par repas. Ce surcoût est à la fois limité grâce à des stratégies logistiques efficaces et un soutien des collectivités partenaires. Ce surcoût est également accepté par les interlocuteurs (les collectivités territoriales) du fait de la qualité et du contenu de l'offre. Pour la SRC, le budget accordé aux repas des enfants reste un choix politique, celui de l'investissement dans l'assiette de leurs enfants.
- Concernant la limitation du surcoût, il faut également rappeler que l'incidence du coût matière reste généralement négligeable par rapport à l'ensemble des frais de structure supportés.
- Ensuite, la SRC explique que la réduction de l'intermédiation et le choix de la saisonnalité permettent de compenser en partie le prix de la qualité du produit. « *Un produit de saison en direct chez un producteur, s'il est bio il sera pratiquement à un prix équivalent, on va dire 5%, peut-être 10% de plus* ». De plus, elle rappelle le rôle crucial du cuisiner, ce dernier apportant de la plus-value. Ensemble, ils essaient d'assembler un produit cher avec un produit peu cher afin d'obtenir un produit abordable. Enfin, la limitation du gaspillage est à la fois gage de qualité et un moyen de réduction des coûts.
- D'autre part, si la SRC reconnaît être un peu plus cher que les autres acteurs de la restauration collective traditionnelle, elle rappelle que l'offre n'est pas du tout la même en termes de qualité de produit et de qualité sociale. Le prix inclut également des animations pour les enfants, et des formations du personnel de cuisine qui doit réchauffer les plats : « *On ne réchauffe pas un poisson comme on réchauffe un bœuf bourguignon* », les cuisiniers sont formés aux bonnes pratiques en fonction des produits travaillés.

² Voir la fiche focus à ce sujet : « *Autour de l'atelier LezSaisons* », 2019

- Ainsi, les collectivités et clients rencontrés souhaitent que Leztroy se positionne sur les nouveaux appels d'offres et les remportent. La société, de taille intermédiaire, à échelle humaine, leur apparaît souvent comme une alternative aux grandes sociétés de restauration collective, qu'ils jugent plus éloignées du territoire et de ses préoccupations.
- Le projet de légumerie¹ [créée en avril 2017] montre l'ambition de Leztroy de devenir un acteur important de son territoire. Ce projet ambitieux dépasse de loin le simple projet de création d'un outil de transformation.

▪ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

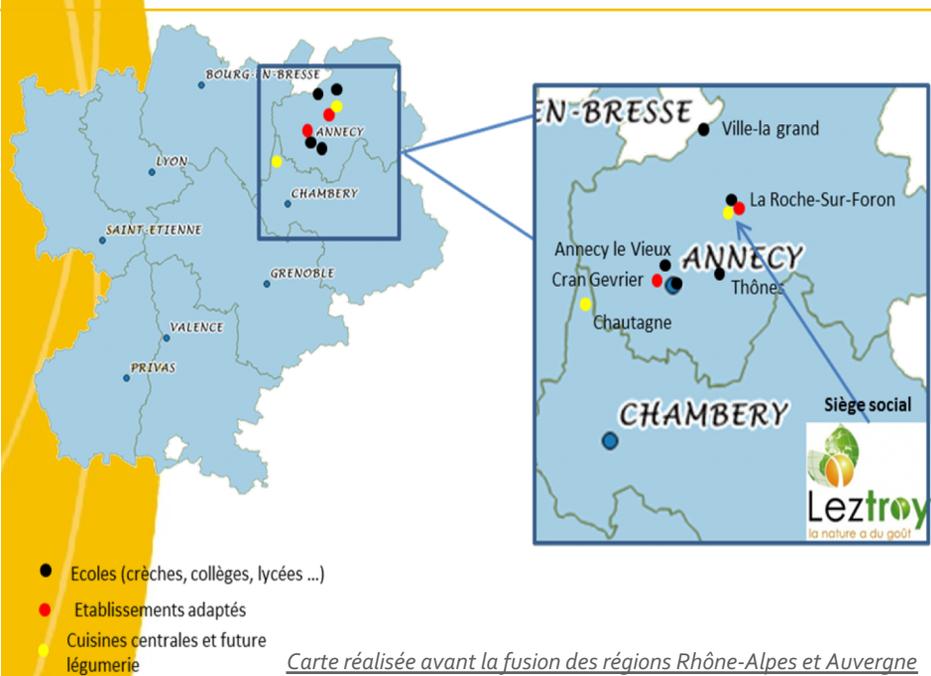
- La société Leztroy a, au cours de son histoire, rencontré des difficultés qu'elle a su dépasser. Le travail effectué avec les producteurs partenaires en est une bonne illustration. Ses partenariats avec les producteurs illustre la volonté commune de pouvoir collaborer malgré les contraintes et les difficultés imposées par la disponibilité de l'offre, la saisonnalité des produits ou la réglementation. La recherche de fournisseurs locaux s'avère complexe tant la disponibilité de l'offre peut parfois être faible. Pour tenir ses engagements d'approvisionnement local, la société a dû élargir sa notion de fournisseurs au delà de simples fournisseurs locaux. Elle travaille néanmoins avec une majorité de structures ancrées dans le territoire.

- Pour satisfaire aux recommandations nutritionnelles du Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition (GEMRCN), Leztroy et ses partenaires producteurs/transformateurs ont dû souvent imaginer de nouvelles solutions. Pour illustrer ces collaborations gagnantes à l'échelle du territoire qui a permis de répondre à certaines contraintes, on peut citer le cas d'un partenariat avec un GAEC. Dans ce cas, il était question de répondre à l'exigence du GEMRCN qui demande de servir chaque mois et par convive l'équivalent de deux morceaux de fromage à pâte molle et croûte fleurie, comme le brie ou le camembert. Ce type de fromages n'étant pas présent sur le territoire, Leztroy et le GAEC ont travaillé ensemble sur un produit de substitution, le Crétroy. Ce fromage a été créé spécifiquement répondre aux exigences nutritionnelles formulées par le GEMRCN. Ainsi le travail avec ce partenaire a permis la relocalisation de cette production. Afin de valoriser ce type d'initiative, selon la Leztroy, il serait souhaitable qu'un véritable contrôle officiel soit établi sur l'origine des produits utilisés afin de bien mettre en évidence l'écart entre les approvisionnements affichés et ceux qui sont véritablement effectués.

▪ VALEURS DÉFENDUES

▪ *Recréer du lien et soutenir les opérateurs sur le territoire*

- Une des principales valeurs de la SRC est de participer et contribuer à la création de liens nouveaux entre producteurs et distributeurs à l'échelle de leur territoire. La société met en avant une volonté de rendre cette alimentation locale et de qualité accessible au plus grand nombre, tout en créant de nouvelles proximités entre les fournisseurs et les consommateurs.



■ *Éduquer les convives aux problématiques alimentaires*

- Des stratégies pour éduquer les enfants et réduire le gaspillage sont mises en place. Les dirigeants de la société soulignent dans un entretien l'importance de ce public scolaire qui constitue la majorité de leurs convives: « *les enfants sont les acteurs, les consommateurs, voire les producteurs de demain et il est important de les éduquer très tôt à l'alimentation durable* ». C'est la raison pour laquelle Leztroy organise dans les écoles de nombreuses animations pédagogiques sur l'alimentation saine et la nutrition autour des fruits et légumes de saison et à chaque fois que possible n'hésite pas à mentionner le nom des producteurs sur le menu des convives. Enfin, l'entreprise lutte également contre le gaspillage grâce à des techniques culinaires adaptées (cuisson à basse température pour les morceaux de viande qui limite la réduction).

■ *Un engagement environnemental et social poussé*

- On constate dans les pratiques de Leztroy une attention globale à l'environnement. Depuis juin 2014 la société est certifiée ISO 14001. Ainsi, les bâtiments des deux cuisines centrales ont été réalisés avec des matériaux éco-conçus ou bio-sourcés.
- La société mise enfin sur les énergies renouvelables et l'économie circulaire en revalorisant ses déchets récoltés sous forme d'énergie verte et de compost, en récupérant les eaux de pluie et en faisant du tri sélectif.
- Une dimension sociale est aussi présente dans les projets de la société Leztroy. La société envisage en outre des emplois d'insertion dans son projet Lezsaisons.

■ CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- Cette société de restauration collective a forgé sa réussite en s'appuyant sur un positionnement stratégique et différenciant basé sur un partenariat étroit avec ses fournisseurs et les collectivités territoriales. Le succès est réel, l'entreprise se développe en Haute-Savoie puis en Savoie.
- Avec le projet Lezsaisons, on assiste à un changement d'échelle et à une nouvelle dynamique économique et partenariale, certes impulsée par une société privée, mais avec des répercussions qui pourraient profiter à l'ensemble des acteurs impliqués sur le territoire. C'est aussi l'émergence de nouvelles fonctions susceptibles de créer, regrouper, transformer, et distribuer la production locale sur un territoire. Enfin, l'écosystème Leztroy est un bon exemple d'hybridation entre circuits courts et circuits longs. En effet, l'entreprise répond à des volumes croissants grâce à une logique de production semi-industrielle, mais s'efforce en même temps de raccourcir les circuits tout en favorisant l'approvisionnement local et le partage de la valeur avec ses partenaires fournisseurs.



Service dans un restaurant collectif (© INRA—MAITRE Christophe)

Pour citer ce document :

Mathilde Crosnier, Carole Chazoule, Mathieu Désolé, Pierre Lequay, Antonin Rougeot, Cung Van Dat, Nicolas Brulard et Elise Granero, 2019, « La société de restauration collective Leztroy ».

Plus d'informations sur

le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).

