



AUTOUR DE L'ATELIER CULINAIRE TOQUE&SENS - SODEXO



■ STRUCTURE

■ *L'entreprise*

- Sodexo est une société française, créée en 1966 par Pierre Bellon à Marseille.
- Dès son origine, elle connaît une très forte croissance jusqu'à devenir la multinationale d'aujourd'hui, présente dans 67 pays, employant 470 000 salariés sur une large gamme de services.
- À l'échelle française, la restauration collective reste l'activité principale de la société. Elle représente près de 75 % de ses activités. Les équipes de Sodexo gèrent 7 000 sites sur le territoire et servent chaque jour 2,5 millions de consommateurs : salariés, patients à l'hôpital, élèves, étudiants, personnes âgées, détenus, enfants en crèche, spectateurs, etc.
- Pour la grande majorité, ces sites sont en gestion concédée, ce qui signifie que les infrastructures n'appartiennent pas à l'entreprise mais à leurs clients. Sodexo en assure la gestion provisoire en fonction de la durée du contrat passé avec son client. La société opère aussi sur un certain nombre de cuisines centrales lui permettant de proposer ses services à un portefeuille territorialisé de clients.

■ *La cuisine centrale Toque & Sens à Meyzieu*

- La structure construite par Sodexo en fonds propres, a ouvert ses portes en 2013 à Meyzieu dans le Rhône sur une superficie de 1270 m².
- En capacité maximale, elle peut employer jusqu'à 60 personnes, et confectionner jusqu'à 13 000 repas et 60 plats différents par jour.
- Elle est composée de matériels techniques de tailles variées afin de répondre aux besoins différenciés de volume de ses clients (des crèches comme des restaurants de lycée). Elle est composée de plusieurs ateliers : légumerie, pâtisserie, repas mixés et permet des cuissons « basse température ».

Localisation de la Cuisine Toque&Sens



■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

■ *Augmentation de la demande de produits « locaux »*

- Depuis quelques années, sous l'impulsion de politiques alimentaires nationales, les collectivités territoriales ont ajouté à leurs cahiers des charges de nouvelles exigences. Celles-ci sont aujourd'hui renforcées par la loi « pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable » (dite loi « EGalim », novembre 2018) qui impose aux collectivités un approvisionnement de 50% (en valeur) de produits durables et de qualité (sous signe officiel de qualité, Bio...).

- Concernant les achats de produits alimentaires, jusqu'à il y a une dizaine d'années, les sociétés de restauration collective (SRC) coopéraient avec les fournisseurs et distributeurs habituels afin de tracer plus efficacement les produits locaux et de les mettre en avant. Aujourd'hui pour répondre aux appels d'offre des collectivités, qui sont de plus en plus exigeants mais qui n'ont pas non plus toujours les capacités financières à la hauteur de ces exigences, il appartenait au prestataire de proposer des solutions afin d'équilibrer les coûts des repas, notamment en restauration scolaire.
- Parmi ces solutions, les SRC ont mis en place des stratégies d'internalisation de certains postes de dépenses (en investissant en matériels et en moyens humains, comme avec le nettoyage et la transformation de produits frais) pour optimiser les coûts. En s'approvisionnant auprès des producteurs d'un territoire, l'entreprise répond aux exigences de ses clients et devient un acteur privilégié de l'économie du territoire.
- Pour s'inscrire dans des modes d'approvisionnement locaux, Sodexo a développé une stratégie basée sur deux principaux piliers avec la création :
 - de postes de Responsables de Projets Alimentaires Territoriaux pour construire des partenariats locaux.
 - d'ateliers culinaires comme outils stratégiques du développement de l'approvisionnement local.

▪ *La mission « Projet Alimentaire Territorial »*

- SODEXO a créé des postes dédiés à cette mission au sein de sa structure, des postes de responsable approvisionnement de proximité et/ou de chefs de produits locaux. Les fonctions liées à ce poste visent l'identification :
 - de fournisseurs potentiels
 - de synergies avec les acteurs locaux
- L'idée centrale est d'accompagner chacun des acteurs/maillons de la chaîne et d'identifier des enjeux communs pour construire des modes de collaboration innovants.
- Le poste affecté à la région Rhône-Alpes en 2010, avait pour premier objectif d'accompagner la mise en œuvre de deux contrats avec des collectivités pionnières sur l'approvisionnement local. Suite, à cette première expérience réussie, le poste a été pérennisé. Il est aujourd'hui un élément essentiel du dispositif permettant la construction de partenariats locaux.



▪ *Les ateliers culinaires « Toque&Sens » pour porter la stratégie de relocalisation*

- Aujourd'hui Sodexo a ouvert plusieurs ateliers culinaires lui appartenant en propre et regroupés sous la dénomination Toque & Sens. Ces ateliers sont positionnés sur des volumes modestes mais innovent sur plusieurs points :
 - ils bénéficient de matériels modernes et technologiques favorisant la qualité de la cuisson
 - ils intègrent des ateliers « légumeries »
 - ils sont localisés au cœur d'un territoire de production (afin de faciliter la logistique et les liens avec les fournisseurs locaux)
 - ils sont porteurs de valeurs éthiques dans les partenariats avec leur fournisseurs.
- Dans de nombreux cas, les ateliers se mettent d'accord avec les fournisseurs sur des volumes globaux. Lors des appels d'offres, les clients peuvent contractualiser directement avec chaque atelier. La spécificité des ateliers est également de pouvoir combiner les appels d'offre sur un territoire et travailler avec plusieurs collectivités. Les coûts de fabrication des repas peuvent être ainsi mutualisés entre plusieurs contrats. Les ateliers Toque & Sens se caractérisent par :
 - La sélection de produits frais d'origine locale, issus d'un approvisionnement en circuit court (rayon de 150 kms).
 - Les produits locaux représentent 60% de l'approvisionnement total de l'Atelier.
 - Un engagement local pour l'emploi et l'approvisionnement, et sur les produits frais qui apparaissent dans les contrats comme gage de qualité et de fraîcheur.

- « C'était vraiment le concept de Toque & Sens, de travailler avec du frais et local. (...) C'est ce qui permet aujourd'hui d'aller vers ce type de marché local et de répondre avec pertinence et dans la durée aux appels d'offre régionaux. (...) Si on n'avait pas cette possibilité de traiter nos fruits et légumes frais ben on serait fermé à beaucoup de marchés. Notamment cette année on a signé pour un grand contrat de délégation de service public qui pèse pour 900 000 euros annuel. C'est un contrat qu'on a signé avec 40% de produits bio dont 20 % locaux et 60% de produits locaux» souligne la Responsable Approvisionnement de l'atelier. La Directrice de l'atelier confirme cette volonté : «c'est pour ça que la cuisine déjà on l'appelle atelier culinaire et pas cuisine centrale. (...) Il y a vraiment un poste de déconditionnement et de découpe des légumes. On a la chance sur la région d'avoir assez de produits, beaucoup de producteurs aux alentours».



QUALIFICATION DES PRODUITS

- L'un des objectifs du Responsable Alimentaire Territorial est de réaliser un diagnostic de l'offre présente sur un territoire et de permettre la rencontre entre cette offre et la cuisine centrale.
- Le travail du responsable est ensuite de permettre que cette offre soit connue par les acheteurs mais aussi par le personnel de la cuisine. L'achat local nécessite de nombreux produits frais et peu transformés et sans l'adhésion des équipes il peut être compromis.
- C'est en effet une charge supplémentaire pour les principales parties prenantes du processus : la production, la planification, la commercialisation, la logistique, la nutrition...
- L'activité génère de nombreux coûts qui ne sont pas qu'économiques et qui demandent d'être optimisés. Ainsi le choix des producteurs peut prendre du temps. L'enjeu est de taille : introduire un produit local, en faire un produit de qualité : « frais, bien travaillé », maîtriser les coûts, obtenir l'adhésion des équipes.

ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

- Le développement de ces systèmes implique des investissements : mise en place d'ateliers de transformation chez un producteur, achat de nouvelles machines pour le nettoyage des légumes, tri ou transformation dans les cuisines. Pour l'entreprise, ces opérations ne peuvent se justifier que si l'introduction de produits locaux devient régulière et si les volumes achetés permettent une rentabilisation des investissements. Il s'agit de développer des relations de confiance avec les fournisseurs pour favoriser l'interconnaissance, permettre à chacun de comprendre les contraintes des uns et des autres et de s'ajuster aux attentes.
- L'amont**
 - La cuisine Toque & Sens s'approvisionne aujourd'hui auprès de 300 producteurs et fournisseurs locaux. En fonction des appels d'offre, ce périmètre local peut varier car certaines collectivités souhaitent privilégier les agriculteurs de leur territoire.
 - Pour planifier les approvisionnements locaux en amont afin de simplifier l'organisation de la cuisine, un cahier des charges est construit autour des questions de la qualité et la quantité à fournir. Le regroupement de l'offre permet d'obtenir des volumes conséquents et de mutualiser les transports jusqu'à la livraison de la cuisine ainsi que la facturation.
 - Le responsable de l'approvisionnement affirme qu'«on rencontre personnellement les opérateurs, sur un même territoire, quand ils sont plusieurs et que nos clients souhaitent avoir des produits de ces fournisseurs, comme souvent séparément ils ont des catalogues trop restreints, on les fait se rencontrer pour organiser une centralisation notamment des commandes et des factures. C'est plus simple parce que nous quand on va prendre des yaourts locaux, on va en prendre 7500/8000 ... donc, il faut un opérateur qui regroupe la demande et organise la planification de la production».
 - Le reste de l'approvisionnement est plus traditionnel et basé sur un catalogue national. Le responsable achat y accède et l'utilise en fonction des contrats liés à cette cuisine en termes de rapport qualité/prix. Ainsi, la cuisine ne s'approvisionne pas uniquement en produits locaux auprès de fournisseurs locaux.
 - La cuisine Toque & Sens est approvisionnée chaque jour par quatre gros fournisseurs référencés nationalement et par au moins 20 fournisseurs sur les produits locaux et autres produits spécifiques certains jours de la semaine. Auparavant, les légumes, les fruits et les produits laitiers étaient en majorité livrés par la plateforme de producteurs Saveurs du Coin. Suite à la cessation d'activité de la structure, de nouveaux partenariats directs avec des producteurs ont été reconstruits.

- Ici l'enjeu est de trouver un équilibre entre coût et qualité qui permet d'assurer la rentabilité de la cuisine tout en répondant aux exigences des clients de l'entreprise. Il s'agit alors de réussir à combiner la flexibilité des petits fournisseurs et la rationalisation des grands. Les travaux que nous avons conduits montrent à quel point cet équilibre est difficile à trouver et parfois basé sur le travail de quelques personnes.

▪ *L'aval et la relation Client*

- Sodexo est liée au client (la ville ou la collectivité) par un contrat lui-même attaché à un cahier des charges. La construction de ce cahier des charges peut être progressive comme cela a été évoqué afin de monter un projet solide et stable, adapté aux ressources et aux ambitions. Cette capacité à faire évoluer le contrat témoigne d'un réel projet alimentaire en dynamique et favorise les relations de co-travail, de confiance et donc la fidélisation.
- Le prix du repas intégrant l'ensemble de la prestation est fixé et ne peut évoluer durant toute la durée du contrat. En début de projet, si la diététicienne ou la responsable de site ne se sont pas encore bien approprié le projet, le Responsable de Projet Alimentaire Territorial peut intervenir en commission menu pour donner davantage d'éclairage aux parents sur les types de produits sélectionnés en local, l'identité et le projet des producteurs fournisseurs, le partenariat construit avec eux etc... Une certaine flexibilité est ainsi possible.
- La compréhension du raisonnement du projet et de ses justifications renforce l'implication et le soutien des parents à la démarche. Certains arbitrages réalistes peuvent alors être pris comme le fait de ne pas préciser dans les menus quel fruit local sera proposé aux enfants afin de ne pas ajouter de complexité face aux potentielles ruptures d'approvisionnement.

FIXATION DU PRIX ET CONTRACTUALISATION

▪ *Deux systèmes d'approvisionnement parallèles*

- La contractualisation peut différer selon le type de coopération :
 - Un référencement au catalogue national, en contrepartie de l'établissement de contrats signés avec engagements sur les prix et volumes négociés.
 - Avec les fournisseurs territoriaux, les engagements sur une ou plusieurs années en termes de quantités fixes et de prix sont impossibles et les coopérations se développent sans contractualisation.

- La question des aléas climatiques et plus généralement de la disponibilité de l'offre rend la question de la contractualisation avec les fournisseurs territoriaux plus difficile. Si les fournisseurs proposent un prix trop élevé, l'acheteur local peut refuser le produit. La valeur ajoutée des produits locaux est récupérée par le producteur selon le prix qui lui semble adéquat puisque ce dernier n'est pas négocié. Parfois, il arrive que le surcoût soit supporté par le client (collectivité), mais dans la majorité des cas, il est supporté par Sodexo.
- Si aucun engagement n'est contractualisé par écrit, cela n'exclut pas qu'une relation de confiance et de solidarité puisse se construire progressivement. Le travail du Responsable des Projets Alimentaires Territoriaux est essentiel dans cette coopération. Il a pour rôle de favoriser la rencontre entre les fournisseurs et les équipes dans les cuisines, construire l'interconnaissance en faveur d'ajustements marchands, favoriser la proximité et le développement de projets partagés autour de nouvelles valeurs et de l'innovation.
- L'entreprise, implantée dans plusieurs pays, est composée d'un ensemble de petites structures présentes sur les territoires : cette « hybridation naturelle » est une force. Ce sont ces petites structures qui lui permettent de construire une « coexistence » entre deux modes de fonctionnement, celui porté par les circuits d'approvisionnement gérés sur le plan national et celui porté par les circuits de proximité liés cette fois à chaque site. Seule une bonne gestion de cet équilibre permet de limiter, voire de rendre négligeable les surcoûts des matières premières locales.

▪ *Maintenir l'équilibre à l'échelle du territoire*

- Sodexo s'assure de l'impact de sa demande de l'amont de la filière afin de ne pas la déstabiliser et la mettre en danger. L'entreprise s'assure également d'une certaine fréquence et régularité dans l'introduction des produits, elle est sensible à la pression qu'elle pourrait exercer sur une ressource rare (cheptel limité d'une race d'ovins par exemple).
- Lorsque l'entreprise construit un partenariat avec des producteurs de bovins, elle tient compte des contraintes de l'équilibre matière de ces derniers et leur apporte des solutions. Dans tous les cas, la relation vise un partenariat gagnant-gagnant : le producteur est soutenu et Sodexo sécurise ses approvisionnements.
- Ces préoccupations peuvent passer pour une solidarité intrinsèque à la réussite de ces partenariats. Là encore, le rôle du Responsable des Projets Alimentaires Territoriaux est essentiel, car pour réussir cette mission d'intermédiation marchande, il doit bien connaître à la fois les acteurs de son territoire, les équipes en cuisine et les producteurs, afin de proposer des solutions qui conviennent aux contraintes de ces différents acteurs. On peut parler ici d'un rôle de gouvernance, mais aussi de « nœud » de réseau.

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

■ *Surcoût ou économie?*

- Les matières locales sont parfois plus chères, du fait de leur relative rareté. De plus, en l'absence de négociation des prix sur ces matières premières, l'augmentation du volume aboutit souvent plutôt à une augmentation du prix final qu'à une baisse. D'autre part, le soutien à l'économie et l'emploi local et donc à une meilleure rémunération de la production, induit un coût supérieur.
- Toutefois, la localité couplée à la saisonnalité peut aussi permettre certains gains. Pour les cuisines, une fois certains investissements faits et le travail réorganisé, l'achat de matières premières brutes en frais est moins coûteux que celui des produits transformés. Ces produits peuvent également avoir un meilleur rendement à la cuisson, ce qui permet d'acheter un volume inférieur pour un poids servi identique. Enfin, la façon de les cuisiner, les recettes envisagées peuvent également jouer un rôle dans la réduction des coûts.
- Au-delà des coûts d'achat de matières premières brutes d'autres coûts demeurent à évaluer : les coûts liés par exemple au personnel dans les cuisines, mais aussi les coûts liés à la recherche de partenaires multiples, les coûts de facturation, les coûts de pérennisation de l'échange marchand. Acheter local revient en quelque sorte à changer de paradigme et peut aussi créer un certain nombre de tensions. Cependant, il s'agit aujourd'hui d'une condition *sine qua non* pour répondre aux appels d'offres de collectivités et peut permettre de redonner du sens au métier de cuisinier en valorisant le savoir-faire.
- Le directeur de l'atelier confirme « *La question du coût, c'est sûr elle est là mais après c'est aussi la qualité de la prestation qui est là à la fin et ça c'est mesurable si le client est satisfait de ce qu'il a dans l'assiette et c'est là où il y a le bénéfice pour nous aussi. Le fait d'apporter quelque chose de frais, de proximité, c'est un autre regard porté sur notre entreprise, et ça peut changer un petit peu les habitudes de nos clients.* »



■ *Relocaliser l'achat local en interne*

- Les diététiciens jouent un rôle important dans la planification des menus qu'ils inscrivent sur une temporalité de 7 à 8 semaines environ en fonction du temps compris entre deux périodes de congés. Ils sont aussi aux premières loges en ce qui concerne la planification de produits bio ou locaux en fonction des objectifs des différents clients. Pour générer une commande de produits locaux, il faut que l'option locale soit incluse dans la recette. Ensuite, selon les recettes à préparer le logiciel de production génère automatiquement le nom du fournisseur auprès duquel passer la commande et le responsable n'a plus qu'à commander. Si au début, les choses se géraient de façon manuelle, ce n'est plus le cas aujourd'hui.
- *La complexité du prix final du menu avec un approvisionnement local direct*
 - « *La viande encore ça va on peut mettre des tarifs qui sont proches mais les fruits et légumes il y a des grandes variations. C'est pour ça que je dois voir avec la diététicienne car j'ai l'impression que sur septembre/octobre, on a un chiffre qui n'est pas juste. Tout le travail local il est fait cuisine par cuisine. C'est pas gênant il faut juste avoir les prix et comme nous on travaille les menus deux mois à l'avance en gros ben les prix on avait les soucis cet été là avec les pastèques, melons, tomates, quand on fait les menus, c'est encore très très cher donc nous on ne valorise pas notre menu correctement c'est ça le problème. Donc il faudrait quasiment qu'on ait le prix auquel il sera 2 mois après pour pouvoir rentrer le bon prix dans notre menu et souvent on nous répond que ça dépend des conditions climatiques et qu'on ne peut pas nous donner le tarif. Donc on va se baser sur le tarif N-1 mais on ne va pas savoir si c'est juste ou pas. C'est sur le local que cette contrainte va être la plus importante car au national, on a nos acheteurs qui eux négocient des volumes à l'année sur des produits où on va avoir moins de variation de tarif.* »
 - Lorsque la diététicienne réalise les menus elle lie les plats aux produits disponibles du catalogue pour que le responsable achat puisse ensuite passer les commandes correspondantes. Le prix du repas se construit selon les prix des denrées sélectionnées dans un logiciel lorsque la diététicienne constitue le menu. La difficulté est que les prix des produits locaux ne sont pas connus à l'avance comme pour les produits nationaux. Au moment de la composition des menus, les prix ne sont pas connus. Le prix utilisé par produit est donc basé sur l'historique (difficile à ce stade de « démarrage », sans réel recul historique), sinon sur le prix majoré des produits similaires dans le catalogue national. Mais cela reste approximatif et on observe régulièrement une variation du coût denrées en réel par rapport au prévisionnel.

VALEURS DÉFENDUES

- La valeur du produit est réfléchie tout au long de la chaîne afin de l'accroître ou en tout cas de s'assurer qu'il n'y ait pas de déperdition sur un maillon : un produit local et donc frais doit être correctement acheminé, mis en valeur par le cuisiner à travers une recette adaptée et sa consommation accompagnée par le service de cuisine. De nombreux retours positifs se font entendre. Les plats ont plus de goûts. La fraîcheur des produits fait davantage la différence que le local pour la satisfaction des consommateurs. En effet, la chef de site comme le chef de production témoignent de la fierté qu'ils ont eu à intégrer une cuisine et un projet qui travaille avec des produits frais et qui propose des produits « fait maison ». Ce sentiment de fierté est renforcé par les retours consommateurs qui sont remontés directement en cuisine.
- Les chaînes d'approvisionnement ont une forte dimension territoriale. L'entreprise souhaite montrer ainsi qu'elle s'implique sur son territoire d'implantation.
- En termes de durabilité des productions agricoles et des métiers de producteurs, les impacts mis en avant portent sur la préservation des ressources et la juste rémunération. Des efforts sont également engagés pour créer le lien entre un producteur et les consommateurs au-delà de la proximité géographique. La transparence est au cœur de la réflexion, en accompagnant le consommateur à réfléchir par lui-même sur la provenance de son alimentation et ce que cela implique. Enfin, un autre principe phare est celui de l'engagement et la sincérité: « *Si on s'engage sur un contrat avec un cahier des charges, on le fait. Si on ne le sent pas on n'y va pas* » souligne la Responsable du Projet Alimentaire Territorial.



LIEN AU TERRITOIRE

- Cette démarche est en interaction permanente avec la collectivité, avec les élus, puisque ceux sont eux qui attribuent le marché. Elle s'intéresse donc à leur sensibilité, elle essaie de se mettre en cohérence avec les politiques du territoire. Enfin, dans le cadre de ces projets alimentaires territorialisés, Sodexo développe des partenariats tripartites entre l'entreprise, la collectivité et la chambre d'agriculture afin que chacun s'engage à mettre ses compétences au service du projet puisque chacun y trouve également son compte.

CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- La société SODEXO est un parfait exemple de projet impliquant un acteur majeur de la restauration collective dans une démarche de reterritorialisation de ses approvisionnements. Cette démarche a démarré avec la mise en place de son Projet d'Alimentation Territorial et de l'atelier Toque & Sens à Meyzieu dans lequel les responsables mais aussi les salariés sont engagés, pour répondre à la demande des clients, collectivités territoriales, de plus en plus en attente de produits locaux dans les menus des cantines scolaires.
- Cette démarche est risquée car remise en cause à chaque échéance des contrats sur les marchés des cantines, mais aussi dans les cas où l'approvisionnement local ne pouvait plus être assuré par les producteurs. Elle engage SODEXO et ses salariés dans de nouvelles pratiques, au niveau de la composition des menus, des achats, de la préparation des plats, des livraisons. Au stade de démarrage, rien ne permet de dire que le projet est durable et qu'il surmontera les péripéties qui se présentent à lui. Le fait que ce risque soit porté par un acteur économique de cette taille, sans engagement spécifique des collectivités territoriales (à part en tant que clientes, et donc donneuse d'ordre) est particulièrement intéressant à suivre.

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).

