Quand RSE rime avec déjà-vu : comment conscientiser les pratiques de lutte contre le gaspillage alimentaire dans la restauration collective ?[1]

Magali Ayache (magali.ayache@cyu.fr)
&
Alexandre Viard (alexandre.viard@polytechnique.edu)

CY Cergy Paris Université, Thema (UMR CNRS 8184)

Résumé :

Cette recherche porte sur la façon dont les acteurs d'une industrie se saisissent d'enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises qui font écho à des activités traditionnellement importantes pour leur fonctionnement organisationnel. Pour explorer cette question, nous étudions le cas de la lutte contre le gaspillage alimentaire dans la restauration collective en entreprise. Alors que la lutte anti-gaspillage a toujours été au cœur même du fonctionnement des entreprises de restauration collective, l'intégration de cette lutte aux enjeux de RSE (les différentes lois comme la loi Egalim ou la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire accentuant son importance) permet d'interroger les pratiques des acteurs. En mobilisant la philosophie de l'action de Blondel (1893) et sa relecture par Dumez (2021) et sa relecture par Dumez (2021), nous montrons que les acteurs mobilisent ainsi plusieurs pratiques visant à conscientiser l'enjeu de lutte contre le gaspillage dans l'organisation : répétition de l'enjeu pour le faire exister, ouverture du champ des possibles par le prisme de la RSE, relecture de l'activité au travers de cette lutte. Nous contribuons à la littérature portant sur les micro-fondations de la RSE en mettant en exergue l'importance des intentions derrière les actions prises par les middle managers.

Mots-clés : Micro-fondations de la RSE, restauration collective, gaspillage alimentaire, philosophie de l'action, loi Egalim

[1] Nous tenons à remercier chaleureusement les trois relecteurs de l'AIMS pour leurs commentaires riches et stimulants. Même s'ils n'ont pas pu tous être intégrés à la présente version, ils le seront dans une version ultérieure.

Quand RSE rime avec déjà-vu : comment conscientiser les pratiques de lutte contre le gaspillage alimentaire dans la restauration collective ?

INTRODUCTION

La lutte contre toutes les formes de gaspillage est une des priorités, en France, du ministère de la transition écologique[2], dans le but de « *limiter les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat* »[3]. Le gaspillage alimentaire, défini comme « *toute nourriture destinée à la consommation humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée ou dégradée* »[4], fait partie de ces préoccupations et représente des volumes importants : « *10 millions de tonnes de produits par an, soit une valeur commerciale estimée à 16 milliards d'euros* »[5]. Pour diminuer ce gaspillage, les gouvernements successifs ont décidé de légiférer : la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte pour la restauration collective publique, la loi « Garot » en 2016 tournée vers les distributeurs alimentaires, la loi EGalim en 2018 qui touche l'ensemble de la restauration collective et enfin la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire en 2020 qui étend la question du gaspillage aux emballages, au non-alimentaire, à l'obsolescence programmée, aux filières responsables. Cette dernière loi oblige les secteurs de la distribution et de la restauration collective à réduire de 50% le gaspillage alimentaire d'ici 2025 par rapport au niveau de 2015, et d'ici 2030 pour les autres secteurs.

Dans cet article, nous nous intéressons au gaspillage alimentaire dans la restauration collective, et nous l'utilisons comme point focal pour nous interroger plus largement sur les difficultés que rencontrent les acteurs travaillant dans la restauration collective pour concilier l'ensemble des

[2] https://www.ecologie.gouv.fr/ (consulté le 15/12/21). Sur la page d'accueil du ministère de la transition écologique, les trois priorités affichées sont les suivantes : « loi climat et résilience : l'écologie dans nos vies », « biodiversité : présentation et enjeux » et « la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire ».

[3] https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire-0 (consulté le 27/4/22)

[4] https://agriculture.gouv.fr/lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire-les-lois-francaises (consulté le 27/4/22)

[5] https://www.ecologie.gouv.fr/gaspillage-alimentaire-0 (consulté le 27/4/22)

attentes contradictoires auxquelles ils sont confrontés, et sur les pratiques qu'ils mettent en œuvre pour y répondre. Par exemple, l'utilisation de l'ananas, qui est un ingrédient nécessairement présent en restauration collective, reflète un certain nombre d'objectifs contradictoires. Nous prendrons deux verbatims de managers rencontrés : *« L'ananas est un bon exemple. Vous mettez un bar à fruit avec de l'ananas et tout un tas de fruits autour, même en été où on a la possibilité d'avoir un choix de fruits important, la top vente restera l'ananas. On pourrait avoir le parti pris de dire, et je vous en parle car c'est une réflexion qu'on a : est-ce qu'on n'aurait pas une position ferme en disant que chez nous, on ne trouve pas d'ananas [car il n'est pas local] ? On évalue. Il y a notre conviction, la façon dont on imagine les choses. Mais on est quand même au service de nos clients. Entre notre conviction qui nous amène à des interdits et être des ayatollahs, il faut un juste milieu. »*. Cette réflexion est complétée par ce second manager : *« Au niveau des gaspillages alimentaires, c'est sur la préparation préliminaire : sur les fruits et légumes, les personnes qui vont les travailler sont pas super habiles au couteau ou pas trop formés à pas faire de perte. Un ananas qui va finir carré alors qu'on a mis la moitié à la poubelle. A 2,5€ le kilo, il nous reviendra au double en coût matière, parce qu'on aura mis la moitié à la poubelle. Et ça rentrera dans le montant des déchets qu'on jette, et dans l'argent qu'on perd. »*

Si de nombreuses recherches en marketing se sont penchées sur le gaspillage au niveau du consommateur (Sebbane et al, 2017 ; Dekhili, 2021 ; Guillard, 2019), la compréhension de la façon dont les managers de la restauration collective se saisissent de la question du gaspillage alimentaire permet d'interroger comment un sujet, qui fait partie du "business as usual", peut devenir pour les acteurs un enjeu qui ré-interroge un certain nombre de pratiques ayant cours dans les entreprises de restauration collective. L'incarnation des réglementations liées au développement durable et des enjeux de RSE au sein des organisations dépend fortement des acteurs en charge de leur application (Farias et al., 2020). Les middle managers, faisant le lien entre la hiérarchie et l'opérationnel, se trouvent dans cette situation de traduction des enjeux RSE au sein des organisations. C'est notamment le cas des managers dans le secteur de la restauration collective, où les sites de restauration jouissent d'une indépendance forte au regard du siège. Leurs valeurs et croyances ont alors un impact fort sur la manière dont ces acteurs intègrent ces enjeux (Girschik, 2020 ; Neri et al., 2019 ; Wright & Nyberg, 2017). Si les enjeux de RSE traditionnellement étudiés concernent des domaines nouveaux à prendre en compte au

sein des organisations (s'ajoutant aux contraintes traditionnelles de rentabilité, d'efficacité et de performance économique), certains enjeux peuvent faire écho à des pratiques, des objectifs et des valeurs déjà présents au sein des organisations. C'est le cas de la lutte contre le gaspillage alimentaire, au centre du fonctionnement des entreprises de restauration collective. Comment les middle managers, en fonction de leurs propres systèmes de valeur, se saisissent-ils alors d'enjeux déjà présents au sein des organisations pour les intégrer à des considérations de développement durable et de RSE ?

Pour traiter cette question, nous avons mis en œuvre une démarche qualitative par entretiens semi-directifs avec des managers de la restauration collective, complétés par une collecte de données secondaires. L'article présentera tout d'abord une revue de littérature centrée sur le rôle des managers et employés dans l'incarnation des enjeux de RSE au sein des entreprises. Afin d'étudier la manière dont les acteurs se saisissent d'un enjeu déjà présent au sein de l'organisation, nous nous inspirons de la philosophie de l'action de Blondel (1893) centré sur l'intention derrière l'action et la prise de conscience, permettant d'accorder différentes valeurs à des actions précédemment routinières (Blondel, 1893 ; Dumez, 2021). Dans ce cadre, les systèmes de valeur des acteurs étudiés jouent un rôle essentiel dans l'intention qui est donnée à une action. Dans le cas du gaspillage alimentaire, cette distinction est essentielle pour les acteurs des sites de restauration collective : les actes de pesées, de traitement des invendus sont-ils perçus comme routiniers et sans conséquence sur le fonctionnement organisationnel, ou reflètent-ils une intention de repenser et faire évoluer l'organisation ?
Nous présenterons ensuite la méthodologie et le contexte de la recherche. Nous poursuivrons avec les résultats et terminerons par une discussion. Nous montrons que plusieurs pratiques visent à permettre la prise de conscience de l'enjeu lié au gaspillage alimentaire et l'action sur cet enjeu : des pratiques visant à répéter, réitérer l'enjeu afin de le faire exister, des pratiques visant à lire l'enjeu par le prisme de la RSE afin d'ouvrir le champ des actions possibles, et la relecture de l'activité de l'entreprise par l'enjeu lui-même. Nous contribuons ainsi à la compréhension de la manière dont un enjeu "business as usual" se transforme en un enjeu de RSE (Wright & Nyberg, 2017), comment les enjeux de RSE se traduisent au niveau individuel dans les organisations (Gond & Moser, 2019) et comment une réglementation peut avoir un impact sur des pratiques RSE (Aragòn-Correa et al., 2020).

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. LA RSE DANS LA GESTION DES PROBLEMES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX : ENTRE LES APPROCHES WIN-WIN ET CRITIQUES

L'histoire de l'intégration des considérations environnementales et sociétales au sein du fonctionnement des entreprises pose la question du « mariage », plus ou moins heureux, entre d'un côté l'entreprise et ses impératifs traditionnels (la rentabilité, la croissance) et de l'autre, des enjeux et discours qui touchent l'ensemble de la société (Latapì Aguledo et al., 2019). Cette intégration se fait par l'évolution de la régulation à laquelle sont soumises les entreprises d'un territoire donné et leur engagement volontaire dans la gestion de ces enjeux (Aragòn-Correa et al., 2020). L'étude de cet engagement à dépasser le cadre de la régulation, à prendre à bras le corps les problèmes liés au développement durable, à décider de la manière de traiter ces enjeux et à prendre une forme de responsabilité dans leur gestion, entre dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Girschik, 2020).

La littérature sur le sujet s'organise en deux pans. D'un côté, les approches critiques mettent en exergue l'union impossible des deux éléments. C'est alors la temporalité des enjeux économiques et environnementaux qui diffère, avec des objectifs de rentabilité de court terme d'un côté et de l'autre des engagements de long terme nécessaires pour agir sur des problèmes environnementaux et sociaux (Wright & Nyberg, 2017). Certains auteurs voient également ces deux « mondes » comme étant irréconciliables (Ven der Byl & Slawinski, 2015), l'un étant toujours plus valorisé que l'autre dans la prise de décision, leur union étant paradoxale voire hypocrite (Farias et al., 2020). De l'autre côté, certaines approches mettent en avant des stratégies "win-win" ou la possibilité d'intégrer ces deux mondes au sein des entreprises (Farias et al., 2020). Malgré les tensions fortes liées à l'implémentation de considérations de RSE (Siltaloppi et al., 2021), les auteurs reconnaissent à la fois la contribution des entreprises à la création des problèmes et également leur capacité à y répondre à différentes échelles (small wins, expérimentations, etc.) (Ferraro et al., 2015 ; George et al., 2016).

Les différentes manières de gérer ces enjeux de RSE et leur impact sur le fonctionnement des entreprises s'expliquent par les actions individuelles et les relations interpersonnelles au sein des organisations, mais aussi par les motivations, les pratiques et les croyances des acteurs.

(Gond & Moser, 2019 ; Girschik et al., 2020). Les dynamiques intra-organisationnelles émergent et reposent sur la manière dont des acteurs cherchent à instrumentaliser la RSE pour poursuivre des objectifs traditionnels (Kaplan, 2020), partent de bonnes intentions mais font face à des injonctions contradictoires (Wright & Nyberg, 2017), ou se transforment en véritables "activistes" poussant l'organisation à se saisir des enjeux de développement durable (Girschik, 2020).

1.2. LA PLACE DES MANAGERS ET LEURS VALEURS DANS L'INCARNATION ET L'IMPLEMENTATION DES PRATIQUES DE RSE

Les managers et employés se confrontent aux différentes tensions entre RSE et impératifs économiques, qu'elles portent sur les problèmes d'arbitrage ou les objectifs contradictoires entre ces deux mondes (Farias et al., 2020). Au travers du pilotage de l'organisation, ils orientent les pratiques de RSE, en réponse à des pressions extérieures (comme la régulation) ou de leur propre volition (Aragòn-Correa et al., 2020). La littérature a notamment montré le rôle "performatif" des outils de gestion mis en place par des managers dans le cadre de pratiques RSE : c'est en comptant et comptabilisant qu'il devient possible d'agir à l'échelle d'une organisation et de faire évoluer les pratiques en son sein (Lebreton & Aggeri, 2017). Dans une perspective d'alignement des enjeux économiques et environnementaux, d'autres auteurs ont montré comment certains managers cherchent à rendre la RSE « stratégique », par un exercice d'argumentation sur le long terme (Gond et al., 2017) ou cherchent à en convaincre d'autres en se basant sur des "scripts" se diffusant dans l'organisation (Brès & Raufflet, 2014).

Au-delà du rôle des outils, artefacts et dispositifs, c'est également la question des valeurs, des croyances des acteurs qui est étudiée, ainsi que celle des rôles qu'ils endossent en conséquence.

Dans la mesure où la RSE repose sur l'intégration de valeurs et de principes éthiques au sein de pratiques opérationnelles (en réponse à la réglementation ou volontairement), c'est notamment au travers des croyances, émotions et perceptions des managers que s'incarnent les considérations liées à la RSE (Wright & Nyberg, 2017 ; Neri et al., 2019). Ainsi, certains employés jouent le rôle d'activistes internes à l'entreprise, cherchant à la transformer de l'intérieur et à éviter le "greenwashing" (Girschik, 2020). Ces acteurs ne "voient pas leur entreprise simplement comme un lieu de travail, mais s'intéressent au rôle de ces entreprises

dans la société et comment leurs activités contribuent, en bien ou en mal, à la justice sociale" (ibid.). Cette approche "bottom-up" de la RSE illustre la variété des actions et des modèles de pensée apportés par les activistes dans la gestion de ces enjeux, qui reposent sur la valorisation d'émotions, de système de valeurs, voire d'une notion de foi en certains idéaux (Martinez, 2019). Dans ce cadre, c'est au niveau individuel, réflexif, que les acteurs "doivent souvent se saisir de ces enjeux de manière intuitive avec une compréhension limitée des processus qui les mènent soit à renoncer à leurs croyances propres pour des raisons économiques, ou à casser les routines de l'organisation pour enacter des convictions personnelles, notamment en lien avec des considérations de soutenabilité" (ibid.).

D'autres travaux prêtent des motivations moins nobles aux managers. Si on laisse la RSE aux mains des entreprises, quels garde-fous les empêchent alors de l'utiliser comme écran de fumée ou comme point d'ancrage pour tromper les parties prenantes (Rhodes, 2016) ? Dans la mesure où les engagements restent sur une base volontaire, les entreprises peuvent recentrer leurs sujets d'intérêt en fonction des périodes et passer sous silence les dimensions de la RSE qu'elles souhaitent, malgré des intentions initiales différentes (Wright & Nyberg, 2017).

1.3. BUSINESS AS USUAL OU PRATIQUES DE RSE : LA REINTERPRETATION D'ACTIONS ROUTINIERES

La prise en compte de la manière dont les managers (top, middle) et employés se saisissent des enjeux de RSE (en réagissant aux réglementations, par des engagements volontaires) et de la résonance de ces sujets avec leurs systèmes de valeurs, leurs croyances, permet d'expliquer en partie la diversité des situations dans la gestion des politiques de RSE (allant de pratiques hypocrites à la construction de pratiques "win-win"). Cette perspective permet également de prendre en compte des visions de la RSE différentes des discours hégémoniques parcourant les entreprises (Ergene et al., 2021), en mettant au centre de l'analyse des acteurs avec des motivations variées (Girschik et al., 2020). Toutefois, l'accent est mis ici sur la gestion de nouveaux enjeux (qu'il s'agisse de RSE, de « grand challenge ») et sur la manière dont les acteurs au sein des organisations les intègrent alors qu'il s'agit de phénomènes restés jusqu'alors hors du giron de l'entreprise. Les difficultés rencontrées par les managers se

caractérisent alors par le manque d'engagement actif des entreprises dans la transition énergétique, dans la construction d'une économie plus durable (Wright & Nyberg, 2015).

Cependant, ces enjeux de RSE peuvent faire écho à des pratiques, des objectifs et des valeurs déjà présents au sein des organisations. Comment les acteurs au sein de ces organisations se saisissent-ils alors des enjeux de RSE (au-delà des obligations légales et via des engagements volontaires) (Aragon et al., 2020), en fonction des discours déjà présents dans l'organisation et de leurs propres systèmes de valeur, pour faire évoluer l'organisation ? L'étude d'un tel cas nous permet d'étudier une dimension particulière derrière les conceptions alternatives du rôle des acteurs au sein de l'organisation (ceux-ci devenant par exemple des activistes) (Girschik et al., 2020) ou de leur alignement avec les impératifs économiques (malgré un investissement émotionnel et moral fort des managers) (Wright & Nyberg, 2017). Nous insistons ici sur la (re)valorisation, l'interprétation renouvelée qui est donnée à des pratiques, des routines, ou des discours déjà en place dans l'organisation, à travers un nouveau prisme, celui de la RSE.

Afin d'explorer et opérationnaliser cette distinction entre d'un côté un ensemble d'actions routinières et de l'autre leur ré-interprétation en lien avec des discours diffus à l'échelle de la société (liés ici à la RSE), nous mobilisons des éléments issus de la philosophie de l'action de Blondel (1993) et de sa relecture à l'échelle des sciences de gestion (Dumez, 2021).

1.4. LA CONSCIENTISATION DE L'ACTION

La manière dont les managers et employés gèrent l'impact de la RSE dépend fortement de l'intention, de la manière dont ces acteurs donnent un sens particulier à leurs actions et cherchent à le transmettre aux acteurs de l'organisation. A partir de là, ils peuvent décider de "casser" les routines existantes (Martinez, 2019) ou d'intégrer les enjeux de RSE au fonctionnement déjà en place de l'organisation (Farias et al., 2020).

Blondel propose une philosophie de l'action (1893), qui repose sur la différence entre l'acte (qui est routinier, au sens où il implique peu d'intention de la part de l'acteur) et l'action, sous-tendue par une intention, une réflexion, qui pousse l'acteur à lui assigner un motif particulier, à identifier une motivation derrière son action ("face à et à partir de ces mobiles multiples, d'ordre pré-conscient, contradictoires, un motif conscient va finir par se dégager sous l'effet de

la réflexion et va donner son orientation à l'action", Dumez, 2021). Au-delà de son attention à la dimension religieuse de l'action (bien qu'entrant en résonance avec l'idée de foi et de croyance liée à la RSE ; Martinez, 2019), cette philosophie nous aide à comprendre la manière dont les acteurs donnent une forme de conscience (ou non) aux actions qu'ils entreprennent, notamment dans le cadre de la RSE, et sur la relecture qu'ils donnent à leurs actions dans ce cadre.

Dans le cadre d'analyse proposé par Blondel, l'action passe et se concrétise par une réflexion qui permet d'attribuer une intention, parmi des motifs divers, antagonistes, qui transforme un acte en action. Cette action, incertaine par nature en ce qui concerne son résultat, se caractérise par ce qu'elle incarne (son intention), qui la dépasse et lui sert également de point de référence (« *dans l'acte, il y a plus que l'acte même* » ; Blondel, 1893, p. 180). C'est donc ici la conscience de l'action qui est au centre de l'analyse : cette conscience permet alors des choix et donne du sens à la réalisation de l'action ou du moins, à son potentiel.

Transposant ce cadre aux sciences des gestion, Dumez résume cette philosophie de la manière suivante : « *Un acte routinier est faiblement action. Mais il peut se transformer en action réelle si les conditions identifiées par Blondel sont réunies. Si l'on transpose à l'univers organisationnel, nombre de routines à dimension collective ne sont pas des actions. L'action collective n'adviendrait alors que dans les conditions énoncées par Blondel : un débat controversé lors d'une situation de gestion, un éclaircissement sous la forme d'une stratégie élaborée, une mobilisation collective, une incertitude sur le résultat de l'action et un dépassement de l'intention dans l'action elle-même. L'opposition n'est donc pas entre action (individuelle) et action collective, mais entre acte (faiblement action) et action (fortement action)* » (Dumez, 2021).

Cette philosophie de l'action s'intègre dans le cadre d'une action collective, au sens où l'action se définit en rapport aux autres : "*nous faisons faire par d'autres ce que la pensée a conçu et la résolution décidé. Et de même que, dans la vie individuelle, c'est le concours d'énergies subalternes qui opère en nous sous la médiation de l'intention initiale, de même, hors de nous, le rôle de la volonté, c'est moins d'agir que de susciter et d'orienter, en les assimilant à l'acte, les puissances extérieures*" (Blondel, 1893, pp. 219-220).

Nous proposons de transposer cette philosophie de l'action au cadre d'analyse des "micro-fondations" de la RSE (Gond & Moser, 2019 ; Girschik et al., 2020) en questionnant l'intentionnalité, la conscientisation des actions et des pratiques anti-gaspillage dans le cadre de l'incarnation de politiques RSE. En particulier, nous nous intéressons à l'intention qui est portée à des actions et des pratiques auxquelles la RSE permet de donner une nouvelle valeur, une nouvelle interprétation, dans la mesure où ces enjeux sont déjà présents au sein de l'organisation. A cette fin, nous posons la question suivante : *Comment les acteurs conscientisent-ils les actions liées à la RSE et comment cherchent-ils à conscientiser d'autres acteurs à ces sujets ?*

Pour répondre à cette question, nous étudions le cas des pratiques anti-gaspillage alimentaire développées dans le segment de la restauration collective en entreprise, où traditionnellement, l'attention aux marges et la gestion de flux industriels orientent les acteurs à considérer le gaspillage comme l'un des piliers du fonctionnement de ces organisations. Cependant l'arrivée d'une régulation visant à réduire drastiquement le volume gaspillé pousse les acteurs du secteur à reconsidérer et à donner une nouvelle intention à leurs actions en la matière.

2. METHODOLOGIE

2.1. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Nous avons mené une démarche qualitative exploratoire, sous la forme de 28 entretiens semi-directifs avec des managers de groupes nationaux et internationaux du secteur de la restauration collective ainsi qu'avec des parties prenantes de ce secteur (managers dans des méta-organisations traitant du gaspillage et consultants). Les managers de la restauration collective interrogés ont des rôles opérationnels (chef de cuisine, adjoint d'exploitation, de production, responsable de site, directeur régional) ou des rôles fonctionnels (responsable qualité, contrôleur de gestion). Les managers opérationnels, pour la plupart, s'occupent de sites de taille importante, avec plusieurs espaces de restauration, faisant entre 800 et 3000 couverts par jour (hors Covid). Les entretiens portaient sur leur rôle dans l'organisation, les pratiques de lutte contre le gaspillage alimentaire à l'échelle de leur entreprise et à leur échelle, la façon dont cette lutte s'intègre dans les pratiques « vertes » qu'ils mettent en place et les questions/problèmes

qui en résultent. Ils ont eu lieu entre juin 2020 et avril 2022. Les entretiens ont une durée moyenne de 70 minutes (avec un écart-type de 39) (voir tableau 1 en annexe pour le détail des entretiens). Nous avons fait des entretiens de suivi avec certains managers qui souhaitaient compléter leurs réponses. Ces entretiens ont été complétés par des données secondaires (presse, sites internet des grands acteurs de la restauration collective, à savoir Sodexo, Elior, Compass) pour mieux comprendre le contexte.

L'analyse des entretiens a consisté en une première lecture par attention flottante puis par un codage multi-thématique (Dumez, 2016). Les thèmes identifiés lors du codage sont les suivants : les attentes envers les managers, les enjeux du gaspillage à travers tout le processus de production et les pratiques de lutte contre le gaspillage mises en œuvre par les acteurs. Les autres données collectées ont été utilisées pour positionner le contexte de la recherche autour de la question du gaspillage alimentaire. Dans une logique abductive (Dumez, 2016), nous avons fait des allers retours entre le matériau et la littérature, ce qui nous a permis de retravailler les thèmes issus du codage et de construire les résultats que nous allons présenter ci-après.

2.2. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

« *On est aussi sur un métier où on vend pas des boulons* » (Directeur régional)

Le thème du gaspillage alimentaire est devenu un enjeu majeur en France. Comme nous l'avons déjà indiqué, selon le ministère de la transition écologique le 17 mars 2021, *« les pertes et gaspillages alimentaires représentent 10 millions de tonnes de produits par an, soit une valeur commerciale estimée à 16 milliards d'euros »*. Si l'on considère la filière alimentaire, la répartition des pertes et des gaspillages se fait de la façon suivante : 32 % en phase de production, 21 % en phase de transformation, 14 % en phase de distribution, 33 % en phase de consommation[6]. Le secteur de la restauration collective, qui est un mode de consommation hors foyer, intervient tout au long de la chaîne en tant que client (phase de production), qu'acteur (phase de transformation et de distribution) et que fournisseur (phase de consommation). Au vu des volumes représentés par la restauration collective en France (en 2019, 25 milliards d'euros

[6] https://www.ecologie.gouv.fr/gaspillage-alimentaire-0 (consulté le 27/04/22)

de chiffre d'affaires, dont 11 milliards pour la restauration concédée à un prestataire, vs. 56 milliards pour la restauration commerciale hors domicile[7]), le secteur est concerné par les enjeux liés au gaspillage alimentaire.

La lutte contre le gaspillage alimentaire constitue d'ailleurs un sujet visible en France depuis 2013 avec le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire réunissant les acteurs de la filière et devient un sujet législatif à partir de 2015 (loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte pour la restauration collective publique, la loi « Garot » en 2016, la loi EGalim en 2018 et la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire en 2020). Le secteur de la restauration collective va devoir réduire de 50% le gaspillage alimentaire d'ici 2025 par rapport au niveau de 2015.

Au-delà des lois, la lutte contre le gaspillage s'inscrit dans une optique plus large de développement durable[8] qui infuse et se diffuse dans la société civile et dans les organisations (Acquier et al., 2011). Les managers des entreprises de restauration collective sont donc exposés à ces demandes et cherchent à y répondre. Pour comprendre comment ils mettent en place des pratiques de lutte contre le gaspillage, il est nécessaire de comprendre comment fonctionne le processus de production dans un établissement de restauration collective.

Tout commence une fois que l'entreprise de restauration collective a remporté l'appel d'offre émis par l'entreprise cliente ou prescriptrice. La prestation délivrée par l'entreprise de restauration collective est cadrée par un cahier des charges qui spécifie la nature de la prestation : les types de restaurants, la qualité des ingrédients, leur variété, etc. Les responsables de site décident des menus selon le cahier des charges et font des prévisions en fonction du nombre de couverts et des « taux de prise » *(« le prévisionnel s'assoit sur le nombre de couverts et sur un mix produit […]. Si on a un taux de prise de 25% sur le pavé de saumon, on va commander 25% »*, Directeur régional). Ils passent les commandes de produits via un système

[7] https://www.insee.fr/fr/statistiques/5211280 (consulté le 27/04/22)

[8] Parmi les 17 objectifs de développement durable de l'ONU, le 2[e] objectif, Faim « zéro », a pour slogan : « gaspillez moins la nourriture et soutenez l'agriculture locale » et indique : « dans le monde, un tiers de la nourriture produite est gaspillée. Et pourtant, 821 millions de personnes sont sous-alimentées ».

informatique et reçoivent les livraisons de façon régulière depuis la plateforme logistique régionale de l'entreprise sous forme de produits bruts, qui sont stockés avant d'être travaillés. Le matin, le chef de cuisine et ses équipes produisent les éléments du menu et disposent les différents éléments dans les vitrines, les « bars à fruits ou à légumes », ou les bacs (entrées, plats, desserts). Ils produisent alors 80% de l'offre le matin. Le service correspond à la période ouverte aux convives/consommateurs qui, selon les sites et selon les stands, se servent ou sont servis. Quand 80% de la clientèle est passée, on parle alors de fin de service pendant laquelle l'offre proposée est adaptée (réduction de la variété et réorganisation de l'espace de distribution, reproduction des manquants). S'il y a des invendus, ceux qui peuvent être conservés le sont, les autres sont vendus à prix cassés, donnés à des associations ou jetés. Enfin, le débarrassage correspond à la dépose des plateaux (les consommateurs sont généralement invités à faire un tri des déchets présents sur leur plateau) et à la plonge.

3. PRESENTATION DES RESULTATS

3.1. LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE AU PRISME DE L'ALPHA ET L'OMEGA DE LA RESTAURATION COLLECTIVE : LE COUT MATIERE

Les entreprises de restauration collective ont un modèle d'affaire centré autour de l'idée de « centimier » :

> « *On est des centimiers, ça veut dire que nos budgets sont faits sur 600 lignes de codes analytiques. On décrypte les budgets, c'est une machine de guerre derrière, donc le gaspillage est un indicateur qui va impacter la partie financière* » (Directeur régional)

3.1.1. Le centimier comme gestionnaire de flux et de volumes industriels

Les marges des groupes de restauration collective reposent principalement sur la gestion d'un volume d'approvisionnement permettant de dégager des économies d'échelle et de gamme ainsi que la réalisation de marges arrière, mais aussi sur la recherche d'une performance opérationnelle, inspirée des méthodes industrielles japonaises et du lean management au niveau de la gestion des flux de production.

> *« On va produire 80% de notre besoin. Et les 20% restants vont être déclenchés, ou pas, au moment du service même si on a fait la prévision la plus fine possible. […] Il y a des éléments inhérents à notre activité. Il a fait moche toute la semaine, c'est la première*

belle journée, tout le monde va manger à l'extérieur, on ne pouvait pas le prévoir. Donc si on a produit tout le matin, on a produit autant de pertes. […] On enlève à peu près 20% aussi car on va gérer la fin de service sur du sur-mesure. Par exemple, si un client a vu qu'on avait dans le plan de menu un pavé de lieu, on va lui proposer en surgelé un pavé de merlu. On n'est pas complètement déconnecté de l'offre du jour, et ça permet de répondre aux attentes du client, à un antigaspi et à du bon sens et à du B2C. Et comme c'est la fin de service, on va même lui proposer, comme il y a moins de monde, de le servir à table » (Directeur régional)

Ce fonctionnement permet de **gérer au mieux le coût matière**. Cependant, ce coût matière, calculé au poids, est grevé par plusieurs facteurs, dont les responsables de sites ont pour objectif de limiter les répercussions et qu'ils vont chercher à réduire par différents moyens.

3.1.2. Le gaspillage comme facteur impactant l'entièreté de la chaîne de valeur

Le premier poste de déchets alimentaires concerne le **stockage des aliments** qui peuvent être périmés ou abîmés. Une fois les approvisionnements livrés sur le site, la mise en place d'une gestion des stocks va être essentielle pour éviter le gaspillage. Des méthodes FIFO (first in first out) ou Kanban sont alors mises en place pour le réduire.

« *J'ai commencé avec un chef de cuisine : les chambres froides débordaient. Et on passe notre temps à jeter. Je fais 400 couverts. Je suis allé sur [autre site], 1800 couverts, les chambres froides étaient moitié moins remplies, et un coût matière qui n'avait rien à voir.* » (Directeur de site)

Le deuxième poste de création de déchets alimentaires concerne le **stade de transformation et de préparation des aliments** (épluchures, feuilles, côtes, coquilles, etc.). Les déchets d'épluchage illustrent le caractère à première vue inévitable du gaspillage : les légumes doivent être épluchés s'ils ne peuvent pas être uniquement lavés, certaines de leurs parties moins nobles ne pouvant être servies aux convives ; les techniques de découpe amènent à une ou plusieurs formes de déchet.

Lors de la phase de **service**, l'enjeu pour les équipes réside dans la capacité à produire en flux tendus et à maximiser le taux de prise des plats. En d'autres mots, il s'agit de limiter les invendus.

Les déchets liés au **débarrassage** regroupent les déchets lorsque les convives rendent leur plateau. Ces déchets ont un impact important sur le coût matière. En cas de libre-service, les convives ont tendance à se sur-servir, menant non seulement à des déchets à évacuer, mais nécessitant une production plus importante pour remplacer les produits sur les stands dévastés.

> « *La pratique habituelle [sur le salad-bar]: on a un tout petit récipient et les convives vont s'amuser à le remplir de manière impressionnante : ils font des pyramides de fruits et légumes qui tiennent on sait pas très bien comment. Et ça c'est souvent pour payer moins cher sur les contrats où c'est facturé au récipient* » (Directeur de site)

3.1.3. Etat des pratiques de lutte contre le gaspillage

Alors que la lutte anti-gaspillage semble être au centre du fonctionnement et des routines des entreprises de restauration collective en entreprise, plusieurs éléments viennent contredire cette idée.

Premièrement, pour estimer la part du gaspillage alimentaire dans la restauration collective, il faut être capable de le mesurer pour ensuite pouvoir mettre en œuvre des actions. Or, pour certains acteurs, ces **démarches de mesure**, de pesée des déchets avec du reporting, soit ne sont pas utilisées, soit n'ont que peu d'impact car il n'y a pas toujours des actions prises à la suite de ces mesures.

> « *C'est une procédure qui existe depuis très très longtemps, qui prend la poussière et qui mériterait d'être améliorée, elle est insuffisante.* » (Directeur de site)

Par ailleurs, le **périmètre de mesure** et de pesée est à la fois très limité et non homogène entre les acteurs. Les mesures faites par les acteurs de la restauration collective sont ainsi très récentes. La loi de 2020 demande aux acteurs de la restauration collective de réduire de 50% le gaspillage alimentaire en 2025 par rapport à 2015. Mais aucune mesure n'a été faite en 2015, ou de façon très parcellaire.

> *« On veut réduire de 50%, mais quel est le point de départ de ça ? Le point de départ est 2015 d'après les Nations Unies. Personne n'a de chiffres, ou les invente. On va commencer par mesurer les choses. Donc essayer d'avoir un reporting sur une méthodologie commune, sur un indicateur commun pour tout le monde. Et on est d'accord sur un indicateur :le gramme par consommateur. Mais pour certains, c'est le gramme par chiffre d'affaires, par déchets. […] Des données, ils en donnent, mais la réalité, c'est qu'on ne mesure pas »* (acteur d'une méta-organisation)

De plus, à l'échelle des sites, la pesée et la mesure des déchets reste l'exception plutôt que la norme. Vu le nombre de sites de restauration collective, il est en effet difficile d'obtenir des mesures complètes, ce qui pose question en termes d'échantillonnage et de représentativité.

Comment expliquer cette situation *a priori* contradictoire, entre d'un côté un sujet qui semble essentiel pour le fonctionnement de l'organisation et les manquements apparents révélés par la mise en place d'une réglementation visant la réduction du gaspillage alimentaire ? Pour cela, nous étudions la manière dont les acteurs dans les sièges et sur les sites des entreprises de restauration collective cherchent à prendre conscience des enjeux liés à la lutte anti-gaspillage et à faire prendre conscience de ces enjeux à d'autres parties prenantes, internes ou externes.

3.2. CONSCIENTISER LA LUTTE ANTI-GASPILLAGE POUR SOI ET POUR LES AUTRES

3.2.1. Prendre conscience en répétant

En réaction à l'obligation légale à l'horizon 2025, le premier type d'actions et de pratiques développées par les acteurs dans les sièges pour prendre conscience du phénomène (et faire prendre conscience aux équipes sur site) a été de mettre en place, ou de renouveler les mesures de pesée anti-gaspillage. Or, pour **évaluer ce gaspillage**, il y a deux façons de faire. Tout d'abord, il se constate en effectuant des **pesées** à différentes étapes du processus de production (transformation, invendus jetés ; des outils ont été développés pour ces pesées comme Wastewatch chez Sodexo) ou en faisant **l'analyse du coût matière via l'outil de commande**.

> *« Tous les jours, on a une valorisation moyenne. Cette information on l'a tous les mois, tous les jours si on le veut. La conso-matière, c'est ça qui nous dit si on a trop consommé ou pas. Par exemple, même si c'est une ânerie, je fais 100 couverts par mois et j'utilise*

100 kilos d'ingrédients, si j'ai utilisé 150 kilos, là il y a un souci : soit on a trop jeté, soit on a trop donné à manger (50 kilos de plus, ce n'est pas un problème si les gens le mangent, mais là en général c'est pas le cas). Et c'est pas la pesée qui va nous donner l'information, c'est plutôt l'outil de commande » (responsable qualité hygiène santé environnement)

Certaines entreprises vont jusqu'à valoriser monétairement les déchets produits. Produire des déchets constituant alors une sorte de **double peine** pour les responsables de site : le gaspillage se retrouve nécessairement dans le coût matière, et, en traduisant les déchets pesés en euros par kilos ou par couvert et en diminuant ainsi le résultat, le gaspillage est compté deux fois.

« Normalement, on devrait peser tous les déchets alimentaires, ou plutôt les invendus qu'on jette : on devrait les peser et les noter dans nos outils informatiques. C'est pas suivi parce qu'il n'y a pas d'analyse de ces données derrière : tout le monde a la tête dans le guidon, je l'ai mis de côté, je le ferai plus tard. Mais on a ce process de fin de service de peser les invendus et ça nous calcule une valorisation je sais pas à combien, c'est en centimes au couvert pour la journée : 3, 4, 5ct. C'est ce gâchis, cet argent-là. Mais c'est un peu bancal : entre un bac de riz et un bac de purée de pois cassés : 15 ou 20kg et c'est pas le même prix. C'est une procédure qui existe depuis très très longtemps, qui prend la poussière et qui mériterait d'être améliorée, elle est insuffisante. » (directeur de site)

Pour prendre conscience des pratiques liées au gaspillage alimentaire, les acteurs au siège "répètent", mettent en place régulièrement des actions, utilisent différents moyens de mettre en évidence le gaspillage pour qu'il y ait une prise de conscience sur le sujet, à la fois pour eux et pour les équipes. On retrouve cet aspect dans les exercices de formations, les guides de bonnes pratiques à destination des équipes sur site afin de conserver les bons gestes dans la préparation de produits (pour des produits comme l'ananas) et le service (la quantité servie notamment) malgré le turnover.

Ces actions de répétition visent à faire exister le problème du gaspillage alimentaire. L'enjeu est ici de le révéler, sans nécessairement savoir quoi en faire, ni à l'échelle des sites, ni à l'échelle du siège.

« Mon responsable me demande de réduire les déchets et de « faire attention », mais nous n'avons pas réellement d'accompagnement, ni de moyens mis en œuvre pour nous aider à mettre en place des actions sur notre site » (Chef de cuisine)

L'image construite au travers de ces pratiques est à la fois celle d'un enjeu dont les entreprises se saisissent déjà (pratiques centrales dans leurs modèles d'affaires, mais s'intégrant également dans les engagements environnementaux des entreprises) et celle d'un sujet dont l'importance se trouve revalorisée par un contexte spécifique, incarné par l'arrivée d'une réglementation spécifique et d'un discours anti-gaspillage infusant la société.

> *« Le sujet du gaspillage m'avait été proposé par la division financière en me disant : il y a des choses à faire là. Des personnes pensaient : il y a des choses à faire, on n'avait pas tout fait. Sur le coup, j'ai été sceptique : on faisait beaucoup. J'avais cette perception là. Mais c'est souvent trompeur, surtout pour le gaspillage. Si on regarde les données ADEME, de la défense des aliments, on a tendance à le sous-estimer. C'est souvent un coût caché, sur différents endroits, sur différentes typologies de salariés. […] C'est diffus et je me suis dit : on n'a pas conscience de ce que ça représente. On fait des choses, mais il y a un sujet. »* (responsable performance)

3.2.2. Ouvrir les possibles à travers le prisme de la RSE

En faisant exister le problème du gaspillage alimentaire, la question de sa valorisation à l'échelle de l'organisation se pose. Une des manières d'attribuer une valeur, des pratiques et un cadre à ce problème réside dans la traduction de cet enjeu en un enjeu de RSE comme un autre. Les acteurs sur site et dans les sièges développent un spectre d'activités visant à intégrer la lutte contre le gaspillage alimentaire aux actions de RSE traditionnelles.

> *« 86 % de l'impact carbone de notre activité en France se situe dans nos achats – achats de matières premières alimentaires principalement. Vient ensuite l'impact direct de nos activités avec l'usage des ressources énergétiques et la gestion de nos déchets. Limiter notre impact, c'est le sens de l'engagement mondial que vient de prendre notre Groupe : neutralité carbone de nos propres activités d'ici 2030, et le Net Zéro émission sur l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040. »*[9] (discours institutionnel de Compass Group)

Considérer la lutte anti-gaspillage comme une action RSE et donc la transformer d'une action invisible, routinière, en une action importante aux yeux de tous, va permettre d'**ouvrir les**

[9] https://www.compass-group.fr/fr/responsabilite-societale/le-pacte-restaurons-demain/ (consulté le 22/01/22)

possibles. Tout d'abord, au nom de la RSE, les acteurs vont réussir à **faire accepter des changements** qu'ils ne pensaient pas pouvoir l'être, par exemple pour les clients. Il en est ainsi par exemple du pain qui est de plus en plus souvent facturé à 10 centimes alors qu'il a toujours été gratuit, ou encore de la largeur de gamme.

> *« On essaie d'arrêter la largeur de gamme qui pouvait aller jusqu'à plus d'une dizaine de desserts et d'entrées. Ce qui d'une part demande énormément de travail, de la main d'œuvre. Tous les matins. Et ça nous oblige à jeter beaucoup plus : on gère moins bien les volumes produits et en plus ça pose des problèmes de renouvellement de la prestation : avec 10 entrées le matin, pour 10 entrées différentes tous les jours sur 4 semaines de plan de menu, c'est très compliqué. […] Depuis mon arrivée, on est sur 3 entrées et 3 desserts, et ça aussi dans le nouveau marché, il y a une vraie prise de conscience là-dessus. […] Et pour en avoir discuté avec le client signataire, c'était très apprécié »* (Directeur de site)

Les entreprises de restauration collective savent en effet que la largeur de gamme est une source de gaspillage en tant que telle, mais aussi sur la durée du service – les clients souhaitent par exemple que l'offre soit complète jusqu'à 13h45, alors que « *le gros de la troupe est passée, il reste 3 personnes qui ont fait un footing le midi* » (responsable QHSE, entreprise D). Faire appel à la lutte anti-gaspillage et à la RSE permet ainsi de **justifier des actions avantageuses économiquement et environnementalement, mais impossibles à faire précédemment entendre**, et cadrant avec le modèle d'affaire des entreprises de restauration collective. Il y a une sorte de dynamique win-win, à la fois sur l'aspect environnemental et financier : le gaspillage est réduit, le client est satisfait de son action, ainsi que l'entreprise de restauration collective, qui de plus réalise des économies.

Les pratiques de lutte anti-gaspillage s'étendent également aux services de revente des invendus du service du midi (aux salariés ou sur des applications anti-gaspillage type Toogoodtogo ou Phenix) ou aux dons à des associations (comme le Chaînon Manquant) ou encore permettent de valoriser certains déchets via le compostage. Ce type d'actions demande un travail supplémentaire aux équipes de cuisine, mais constitue aussi pour elles une source de valorisation et de motivation ; et pour le siège, il s'agit d'activités directement valorisables financièrement, ou qui prennent de l'importance dans les appels d'offres.

« On a eu un gros appel d'offre, 20% de la note, c'était sur les actions RSE et notamment sur le gaspillage. C'était une énorme soutenance pour un gros marché ; normalement on a gagné. J'ai eu la joie et l'honneur de participer à la soutenance, c'était très officiel. Et c'était « ok, ok, la nourriture, on sait que vous savez faire : parlez-nous du reste. Qu'est-ce que vous faites pour les personnes handicapées ? qu'est-ce que vous faites en termes de gaspillage et c'est quoi vos achats locaux et responsables ? ». Et nous, on est arrivés avec les photos des assiettes etc. Et non non : ils voulaient « le reste ». Ça devient des gros enjeux. » (responsable au siège du programme anti-gaspillage)

Les actions relevées ici visent à faire prendre conscience de l'enjeu du gaspillage alimentaire aux différentes parties prenantes. Pour les managers souhaitant mettre ce sujet sur le devant de la scène, c'est l'occasion de montrer l'intégration des considérations environnementales et sociales au fonctionnement de l'organisation. Pour les équipes sur site, c'est leur activité et leur contribution au fonctionnement organisationnel qui est revalorisé. La prise de conscience passe ici par une traduction de l'enjeu dans une optique intégrative de l'enjeu du gaspillage et de l'activité économique : la RSE permet de renforcer les outils de contrôle du coût matière, de développer des partenariats et de faire adhérer les parties prenantes au fonctionnement de l'organisation.

3.2.3. Repenser l'activité en plaçant l'enjeu de lutte contre le gaspillage au centre du fonctionnement organisationnel

Les équipes appliquent plusieurs grilles de lecture liées à leurs déchets de production. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, certains déchets peuvent être présentés comme "inévitables". Certains types de produits voient alors leur coût matière augmenter en fonction de la répartition entre déchet inévitable et partie mangeable (ex : coquilles pour les fruits de mer). Les responsables de site et chefs de cuisine peuvent choisir d'orienter leurs achats pour éviter ces produits qui conduiraient à un coût matière trop important.

« *Ces décisions-là, je les prends sur des produits parce que c'est financier : le chou-fleur qui va être à 2,7€ le kg, 2,5 : ok pour la garniture, mais si on garde que les têtes, comme les brocolis en restauration collective, on va jeter la moitié, donc je vais pas le prendre. Des légumes frais au self, qui sont faciles à travailler et du coup sans perte, il y en a : les navets, on les épluche, on les coupe en tranches et on s'y retrouve bien en coût matière. Les carottes, tomates, courgettes, aubergines, c'est pareil. Par contre, le*

chou-fleur et brocolis, c'est trop cher et trop de manipulation. J'essaie de voir ça comme un tout : Facile à travailler, et sans beaucoup de pertes d'un point de vue alimentaire. » (Directeur de site)

A l'inverse, une manière visant à intégrer les considérations de développement durable à la gestion des déchets liés à la production implique de revisiter le caractère inévitable de certains déchets. Si les produits sont biologiques, le lavage remplace l'épluchage. Les parties moins nobles sont valorisées et intégrées aux fiches de menu.

« Il y aussi le travail en légumerie le matin. On a fait un gros travail là-dessus l'année dernière. On va maintenant garder les côtes de chou-fleur qui étaient à la base jetées pour les mettre dans la soupe ou dans un jus au lieu de les jeter. On ne va plus éplucher les fruits et les légumes bio français. Et au final, toutes ces petites actions deviennent énormes parce qu'avec les quantités qu'on fait, on perd et on gâche beaucoup moins » (responsable de production)

L'impulsion visant à revisiter la manière de travailler certains produits peut venir du responsable de site, d'une volonté individuelle de les intégrer dans les fiches de menu, ou bien d'une démarche engagée par le siège.

« *Au niveau du groupe, la nouvelle directrice culinaire cherche à baisser les déchets culinaires et travaille sur une restructuration des plans de menus et de recettes qui limiterait les déchets d'épluchage, de préparation ou peuvent être récupérées sur d'autres recettes et on peut faire des menus en fonction de ça* » (Directeur de site)

L'intention renouvelée derrière l'activité routinière donne ici une existence et une valeur à des éléments précédemment considérés comme inutilisables ou impropres. Il ne s'agit pas ici de valoriser des déchets, mais de **redéfinir ce qui constitue un déchet** et les actions capables de le transformer en produit utilisable dans le cadre de l'activité principale de l'entreprise.

Enfin, certains acteurs replacent leurs pratiques anti-gaspillage alimentaire dans l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur et réfléchissent aux impacts créés par une action centrée sur le gaspillage alimentaire. On observe ainsi des effets en chaîne : en utilisant des produits biologiques qu'il faut uniquement laver et non plus éplucher, toutes les parties peuvent être utilisées, réduisant ainsi le volume de produits à acheter et de déchets à jeter. Ainsi, il y a moins de produits transportés et de déchets évacués, cela diminuant l'impact carbone. Cet impact est

d'autant plus limité que les produits sont locaux, de saison et qualitatifs (avec des labels) et que les déchets sont compostés ou méthanisés sur le site. Cette intention compréhensive derrière l'action ne met pas de "limites" au champ de la lutte anti-gaspillage.

> "*Au départ, en effet, c'était pas le coût, mais de dire : je gaspille pas et je génère moins de bio-déchets et très vite, on se rend compte : on commande moins de produits*" (Directeur de site)

Dans cette perspective, l'intention qui est donnée derrière l'action anti-gaspillage dépasse le champ de la RSE en tant que telle : elle concerne l'entièreté de l'organisation, elle propose de re-catégoriser certaines matières premières (les faisant passer de déchets impropres à la consommation à consommables), en élargissant le champ des ingrédients possibles et en changeant ses manières de faire (en intégrant une perspective globale de la chaîne de valeur dans l'action menée sur site).

4. DISCUSSION

4.1. VERS UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE PRISE DE CONSCIENCE ET LEUR LIEN VERS L'ACTION ENVIRONNEMENTALE

Les actes liés à l'approvisionnement, la préparation, le service et la gestion des invendus et des déchets font partie des activités routinières effectuées de manière traditionnelle sur les sites de restauration collective. Ce sont également des postes qui grèvent le coût matière lorsqu'un gaspillage est généré. Au sens de Blondel (1893), ce sont des actes "faiblement action", routiniers, dont les acteurs ne questionnent normalement ni la portée ni ne donnent une intention particulière derrière leur réalisation, d'autant plus que la mesure de ce gaspillage ne semble pas toujours mise en place. A ces éléments s'ajoutent les engagements de RSE des entreprises de restauration collective. Pourtant, l'arrivée d'une réglementation visant à réduire drastiquement le volume de gaspillage alimentaire pousse les acteurs du secteur à se "saisir" de cet enjeu. Nous identifions trois pratiques, non exclusives, au travers desquelles les acteurs prennent conscience de l'enjeu de lutte contre le gaspillage, c'est-à-dire décident d'attribuer une intention à leurs actes contribuant à lutter contre le gaspillage alimentaire.

La première pratique vise à répéter, réitérer l'importance et l'existence du gaspillage alimentaire pour en prendre conscience. L'intention derrière la pratique est bien ici de "prendre

conscience" de l'enjeu, menant ainsi à une action réelle : en faisant exister le problème au travers d'outils et de pratiques, les acteurs au sein de l'organisation peuvent s'en saisir (Breton & Aggeri, 2017). Cependant, si cette pratique ne s'accompagne pas de boucle de rétro-action au sein de l'organisation (une mesure qui "prend la poussière", qui n'est pas accompagnée de moyens ou de guides), elle peut échouer à faire prendre conscience aux acteurs de l'importance de l'enjeu. Elle reste alors "faiblement action" car elle ne vient pas questionner l'activité des acteurs.

La seconde pratique cherche à ouvrir le champ des possibles en relisant l'enjeu de la lutte contre le gaspillage alimentaire à travers le prisme de la RSE. C'est ici une optique de traduction de l'enjeu qui prime (Brès & Gond, 2014). L'intention qui sous-tend la pratique vise à caractériser les actions possibles pour se saisir de l'enjeu : quel est le spectre des nouvelles actions que l'on peut mobiliser ? Comment fédérer des acteurs pour mener une action collective ? La réponse à ces questions peut s'avérer brève : c'est au client de prendre la responsabilité de l'engagement en la matière. Dans cette perspective, l'objectif de satisfaction du client est placé au-dessus de la réalisation de l'objectif environnemental (Wright & Nyberg, 2017), et l'action redevient routinière (ou "faiblement action"). A l'inverse, les acteurs peuvent se saisir des enjeux de RSE déjà en place au sein des entreprises et de la société pour proposer des relectures des pratiques visant à pousser la lutte anti-gaspillage. Sont alors développés les partenariats avec des start-ups ou des associations visant à étendre l'activité de l'entreprise et à motiver les équipes sur site pour les faire participer à la réalisation d'enjeux de société.

Enfin, la dernière pratique vise à repenser l'activité en mettant l'enjeu de la lutte contre le gaspillage au centre de celle-ci. L'intention derrière la pratique est alors d'engager une réflexion sur le rôle de l'acteur au sein de l'organisation et sur la manière dont la lutte contre le gaspillage alimentaire permet de repenser le fonctionnement organisationnel : que dit cette lutte sur la manière dont le travail doit être mené ? Sur la manière dont doit être structurée l'organisation ? Si cette pratique peut mener certains acteurs à ne pas attribuer d'importance particulière à l'enjeu de lutte contre le gaspillage alimentaire (le coût matière reste l'alpha et l'oméga du fonctionnement de l'organisation), elle peut également mener à repenser les matières premières à disposition (dans une optique de chasse aux mudas ; Morales-Contreras et al., 2020) ou l'organisation de la chaîne de valeur (via un circuit d'approvisionnement court, local, issu de

l'agriculture biologique ou raisonnée et saisonnier). L'approche "win-win", si elle se concrétise, est ici presque fortuite, et ne motive pas l'action en premier lieu.

La prise en compte de l'intention derrière l'action portant sur le gaspillage permet ici de faire entrer en compte les croyances et les systèmes de valeur des acteurs (Martinez, 2019) dans leurs manières de réagir à une réglementation particulière qui pousse les acteurs d'un secteur à s'en saisir.

4.2. CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Nous étudions ici comment les acteurs qui sont confrontés à une réglementation traitant d'un enjeu sociétal et environnemental la traduisent dans le fonctionnement organisationnel, et notamment en enjeu de RSE (Gond & Brès, 2014 ; Aragòn-Correa et al., 2020). Face à une réglementation dont les règles sont assez floues (le point de départ de 2015 n'est référencé par aucun acteur), les acteurs sont amenés à se saisir de nouveau d'un phénomène qui fait partie de leur modèle d'affaires. La traduction du sujet en enjeu de RSE ouvre les possibles : si certains acteurs prennent peu conscience du problème, d'autres s'engagent bien plus. Cependant, en labellisant de RSE cet enjeu, les acteurs cadrent le spectre des actions possibles (Wright & Nyberg, 2017 ; Girschik, 2020) et risquent de perdre la spécificité du lien entre leur modèle d'affaires et l'enjeu en question, par exemple en valorisant le gaspillage alimentaire sous forme de comptabilité carbone. Dans notre cas, les actions visent principalement à trouver des solutions pour vendre les surplus, valoriser les déchets, alors que d'autres acteurs orientent leurs actions dans une intention "0 gaspillage", avec une amélioration potentielle de la rentabilité et du modèle d'affaires.

L'une des spécificités du cas réside dans le fait que l'enjeu identifié est censé être intégré au modèle d'affaires des entreprises étudiées. Traditionnellement, les travaux portant sur l'intégration des considérations de RSE au fonctionnement des entreprises se concentrent sur des enjeux traditionnellement hors de leur giron (Gond et al., 2017). Ce cas apporte un niveau d'analyse centré sur l'intention derrière l'action. Au-delà de l'étude des actions menées par les acteurs lorsqu'ils se saisissent d'enjeux (nouveaux ou déjà existants), l'intention derrière l'action (Blondel, 1893 ; Dumez, 2021) joue un rôle important pour expliquer l'incarnation spécifique des enjeux de RSE et des réglementations environnementales au cas par cas (Gond

& Moser, 2019). Selon l'intention (de traduire l'enjeu dans le domaine de la RSE ou non, de relire volontairement des routines au sein de l'organisation), l'action prend une forme différente, et spécifique aux systèmes de valeur et de croyance des acteurs (Martinez, 2019). Remettre l'intention au centre de l'étude, plutôt que l'efficacité des canaux de promotion de pratiques de développement durable (Aragòn-Correa et al., 2020) permet ainsi de réinterroger les comportements des acteurs, qui sont parfois déviants, au regard de la RSE et de la réglementation (Rhodes, 2016). Nous proposons ainsi une autre façon d'incarner la distinction entre "doing good to do good" et "doing good to do well".

5. CONCLUSION

Cet article s'intéresse à la manière dont des acteurs se saisissent d'enjeux environnementaux et sociétaux pour les traduire dans le fonctionnement organisationnel. Nous montrons qu'au-delà des problèmes traditionnels d'enrôlement, de compatibilité entre impératifs traditionnels et liés à la RSE, la question de la conscientisation (au sens de l'intention qui est mise derrière l'action) est essentielle. Nous mettons en exergue trois pratiques qui permettent de lire différemment le même enjeu (ici la lutte contre le gaspillage alimentaire), avec des impacts forts sur la manière de s'en saisir et de proposer des solutions aux problèmes qu'il implique.

Plusieurs perspectives restent ouvertes pour pallier les limites de ce travail. Premièrement, nous focalisons notre attention sur des middle managers, dans l'idée que ces acteurs, dans le secteur de la restauration collective, agissent sur site. Ils sont ainsi à l'interface entre les attentes et injonctions du siège et les besoins et demandes des clients finaux et signataires. Les marges de manœuvre qui s'offrent alors à ces acteurs en font une source riche de données pour comprendre comment différents acteurs réagissent à la même pression. L'importance de la conscientisation ne se limite cependant pas à ce niveau d'analyse, et ce cadre d'analyse gagnerait à être appliqué de manière systématique à d'autres types d'acteurs, notamment ceux intervenant aux sièges des entreprises étudiées ici. D'autres pratiques visant à intégrer le même enjeu pourraient ainsi être identifiées.

Deuxièmement, le cas de conscientisation que nous étudions ici reste spécifique, au sens où la caractérisation de la lutte contre le gaspillage alimentaire comme un enjeu de RSE est récente, alors que le phénomène en lui-même ne l'est pas. Les contributions faites dans l'article permettent donc d'identifier une dimension peu présente dans la littérature sur les micro-

fondations de la RSE, la conscientisation, qui s'ajoute aux problèmes d'enrôlement précédemment identifiés. Ce travail questionne donc les dimensions complémentaires à prendre en compte pour comprendre comment les acteurs intègrent des enjeux de RSE au fonctionnement organisationnel.

RÉFÉRENCES

- Aragòn-Correa, J.A., Marcus, A.A. and Vogel, D. (2020) "The Effects of Mandatory and Voluntary Regulatory Pressures on Firms' Environmental Strategies: A Review and Recommendations for Future Research", *Academy of Management Annals*, 14(1), pp. 339-365.
- Blondel M. (2013) *L'action 1893. Essai d'une critique de la vie et d'une science de la pratique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Brès, L. and Gond, J.-P. (2014) "The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations", *Human Relations*, 67(11), pp. 1347-1382.
- Breton, M.L. and Aggeri, F. (2017) "Counting before acting? The performativity of carbon accounting called into question - Calculation acts and dispositifs in a big French construction company", *M@n@gement*, 21(2), pp. 834-857.
- Dekhili, S. (Ed.) (2021) *Le marketing au service du développement durable, Repenser les modèles de consommation*, ISTE Editions.
- Dumez H. (2021) "La philosophie de l'action : Retour sur Maurice Blondel", *Le Libellio d'AEGIS*, 17(3), pp.33-41.
- Dumez, H. (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Ergene, S., Banerjee, S.B. and Hoffman, A.J. (2021) "(Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement", *Organization Studies*, 42(8), pp. 1319-1335.
- Farias, G. *et al.* (2020) "Sustainability Mindsets for Strategic Management: Lifting the Yoke of the Neo-Classical Economic Perspective", *Sustainability*, 12(17), pp.1-14.
- Ferraro, F., Etzion, D. and Gehman, J. (2015) "Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited", *Organization Studies*, 36(3), pp. 363-390.
- George, G. *et al.* (2016) "Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research", *Academy of Management Journal*, 59(6), pp. 1880-1895.

- Girschik, V. (2020) "Shared Responsibility for Societal Problems: The Role of Internal Activists in Reframing Corporate Responsibility", *Business & Society*, 59(1), pp. 34-66.
- Girschik, V., Svystunova, L. and Lysova, E.I. (2022) "Transforming corporate social responsibilities: Toward an intellectual activist research agenda for micro-CSR research", *Human Relations*, 75(1), pp. 3-32.
- Gond, J.-P., Cabantous, L. and Krikorian, F. (2018) "How do things become strategic? "Strategifying" corporate social responsibility", *Strategic Organization*, 16(3), pp. 241-272.
- Gond, J.-P. and Moser C. (2019) "The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to 'micro' corporate social responsibility", *Human Relations*, 74(1), pp. 5-40.
- Guillard, V (Ed.) (2019), *Du gaspillage à la sobriété, Avoir moins et vivre mieux ?*, DeBoeck.
- Josserand, E., Kaine, S. and Nikolova, N. (2018) "Delivering sustainability in supply networks: Achieving networked multi-stakeholder collaborations", *Business Strategy and the Environment*, 27(5), pp. 605-611.
- Kaplan S (2020) "Beyond the business case for social responsibility", *Academy of Management Discoveries*, 6(1): 1-4.
- Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. and Davídsdóttir, B. (2019) "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), p. 1-23.
- Martinez, F. (2019) "On the Role of Faith in Sustainability Management: A Conceptual Model and Research Agenda", *Journal of Business Ethics*, 155(3), pp. 787-807.
- Morales-Contreras MF, Suárez-Barraza, M. F. & Leporati, M. (2020) "Identifying Muda in a fast food service process in Spain", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(2), 201-226.
- Neri, S. *et al.* (2019) "Top executives' perceptions of the inclusion of corporate social responsibility in quality management", *Business Ethics: A European Review*, 28(4), pp. 441-458.
- Raufflet, E., Barin Cruz, L. and Bres, L. (2014) "An assessment of corporate social responsibility practices in the mining and oil and gas industries", *Journal of Cleaner Production*, 84, pp. 256-270.
- Rhodes, C. (2016) "Democratic Business Ethics: Volkswagen's Emissions Scandal and the Disruption of Corporate Sovereignty", *Organization Studies*, 37(10), pp. 1501-1518.
- Sebbane, M., Costa, S. & Sirieix, L. (2017) "Gaspillage alimentaire en restauration collective", *Décisions Marketing*, 88, pp. 35-50.

- Siltaloppi, J., Rajala, R. and Hietala, H. (2021) "Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective", *Journal of Business Ethics*, 174(3), pp. 507-527.
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. 2015. "Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win–wins and trade-offs to paradoxes and beyond", *Organization & Environment*, 28, pp. 54-79.
- Wright, C. and Nyberg, D. (2015), *Climate Change, Capitalism and Corporations: Processes of Creative Self-Destruction*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wright, C. and Nyberg, D. (2017) "An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual", *Academy of Management Journal*, 60(5), pp. 1633-1661.

ANNEXE

Tableau 1 : liste des entretiens effectués

N°	Organisation	Position dans l'organisation
1	Entreprise A	Directeur régional - secteur entreprise
2	Entreprise A	Responsable qualité - siège
3	Entreprise A	Cost controler - siège
4	Entreprise A	Directeur d'exploitation adjoint - site
5	Entreprise A	Directeur de restaurant - site
6	Entreprise A	Directeur de la restauration - site
7	Entreprise B	Chef de projet RSE - siège
8	Entreprise B	Responsable pôle performance opérationnelle - siège
9	Entreprise C	Chef de cuisine - site
10	Entreprise C	Responsable de production - site
11	Entreprise C	Responsable QHSE - siège
12 - 13 - 14	Entreprise C	Directeur d'exploitation - site
15	Entreprise C	Responsable achat régional
16	Entreprise C	Chef projet marketing - siège
17	Entreprise C	Chef de projet RSE - siège
18	Entreprise C	Responsable achat régional
19	Entreprise C	Chef de cuisine - site
20	Entreprise C	Chef d'équipe - site
21	Entreprise C	Adjoint d'exploitation - site
22	Entreprise D	Directeur QHSE - siège
23	Entreprise E	Directeur du développement - siège
24	Conseil A	Conseil en stratégie achat de restauration collective
25	Conseil B	Conseil en stratégie achat de restauration collective
26 - 27	Meta-org 1	Chef de projet
28	Meta-org 1	Directeur