



**HAL**  
open science

# Les mutations d'une entreprise dans le capitalisme contemporain : trente ans de restauration pour les collectivités

Christèle Dondeyne

## ► To cite this version:

Christèle Dondeyne. Les mutations d'une entreprise dans le capitalisme contemporain : trente ans de restauration pour les collectivités. 3èmes Journées d'étude "Les transformations du capitalisme contemporain : faits et théories. Etat des lieux et perspectives"? Laboratoire d'Analyse des Mouvements Economiques (LAME), Université de Reims, 31 mars-2 avril 2004, 2004, France. pp.24. halshs-00010268

**HAL Id: halshs-00010268**

**<https://shs.hal.science/halshs-00010268>**

Submitted on 18 Apr 2006

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

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

## **« Les mutations d'une entreprise dans le capitalisme contemporain : Trente ans de restauration pour les collectivités ».**

Christèle Dondeyne, LEST-CNRS  
Dondeyne@univ-aix.fr

Trente ans : tel est l'âge où est parvenu le modèle du capitalisme fordien avant de montrer des signes de crise. Ce modèle à dominante managérial ne trouve plus dans son économie des sources suffisantes de croissance pour partager les gains de productivité avec un salariat de plus en plus organisé. Peinant à assurer la stabilité de l'emploi, le capitalisme met à mal le compromis heureux des trente glorieuses. Si ce diagnostic est largement répandu, les lignes générales du dit modèle se déclinent différemment selon les secteurs d'activités économiques. Confronter cette grille de lecture pertinente à un niveau macro-économique une analyse microéconomique présente un grand intérêt, non pas qu'elle l'invalide, mais parce qu'elle permet d'expliquer des contradictions apparentes en surface, qui se résolvent par des compromis multiples ou se nouent sur des tensions. La perspective adoptée s'inscrit en contrepoint des grandes catégories macroéconomiques, en cherchant pour chacune d'elles sa manifestation concrète au niveau de l'entreprise, et pour rendre compte d'une réalité sociale autant qu'économique<sup>1</sup>.

Nous allons raconter l'histoire d'une entreprise qui est devenue en trente ans l'une des premières sur la place mondiale dans son activité, la restauration pour les collectivités. L'analyse proposée accorde une place centrale aux mécanismes de production de la richesse, aux fondements du capital, et en correspondance avec les modes de gestion de la main d'œuvre. Comment a évolué la structure organisationnelle, depuis ses débuts de PME jusqu'aux déploiements de la très grande sociétés de services qu'elle est devenue, implantée mondialement et cotée en bourse ? Quelles transformations ont connues l'organisation du marché et les prestations proposées ? Cette entreprise a-t-elle conservé les mêmes modes de production des prestations ? Quelles modes de coordination et de contrôle et quels outils de gestion a-t-elle adopté pour conserver sa cohérence interne ? Le rôle des managers a-t-il changé ? Comment se caractérisent les modes de gestion de la main d'œuvre ? Telles sont les questions auxquelles nous apporteront successivement des réponses, en concluant sur les risques et les défis auxquels l'entreprise fait face.

### **1 Expansion d'un marché et d'une organisation. De la PME à la structure divisionnalisée : Segmentation et spécialisation de la structure organisationnelle**

Créée à la toute fin des années 60 par Charles Tocol, qui est toujours son président directeur général trente ans plus tard, Restocol s'est développé principalement sur le mode de la croissance interne jusqu'aux débuts des années 90. En 1995, en rachetant son équivalent britannique l'entreprise double sa taille et emploie alors près de 116 000 salariés dans le monde entier. Elle adopte une politique de segmentation pionnière dans les années 80. En s'adaptant à son marché, l'organisation modifie également ses modes de coordinations hiérarchiques. L'entreprise va suivre à partir du début des quatre-vingt-dix un mouvement de centralisation en renforçant les comités de directions, puis de décentralisation fonctionnelle, lorsque les différents services des fonctions de direction s'étofferont et s'implanteront dans les régions.

## 1.1 Croissance interne, internationalisation et figure de l'entrepreneur

L'émergence et le développement du marché de la restauration collective est lié à l'avènement puis aux métamorphoses de la société salariale. Sous le gouvernement de Vichy s'institue le cadre fiscal de la restauration collective, qui octroie une TVA réduite aux sociétés de restauration<sup>i</sup>. La sous-traitance en matière de restauration est d'abord expérimentée dans les entreprises<sup>iii</sup>, puis s'étend aux établissements scolaires et de soins de santé. Les sociétés de restauration collective prennent véritablement leur essor dans les années soixante : le marché trouve matière à se développer avec l'industrialisation et l'extension du salariat, la généralisation de l'accès au système éducatif et l'urbanisation dans un contexte de croissance économique.

Le marché de la restauration collective est encore jeune et peu structuré lorsque Charles Tocol crée son entreprise à Marseille avec un capital financier de 100 000 francs. L'entrepreneur n'est pas exactement un novice : il hérite des savoir-faire familiaux dans le ravitaillement des bateaux en mer. Parallèlement à l'activité de restauration et de services aux collectivités, qui représente aujourd'hui plus de 85% du chiffre d'affaires du groupe, il développe la gestion de bases-vie<sup>iv</sup>, les chèques de services, la restauration événementielle et le tourisme fluvial. Ces activités ont en commun d'être liées à la sous-traitance de services, et ne nécessitent pas d'investissements importants. Dès les années soixante-dix le groupe développe ses implantations à l'étranger et s'internationalise rapidement. Plus de 60% du chiffre d'affaires est aujourd'hui réalisé à l'étranger. Dès 1970, le siège est établi en Ile de France et déménage définitivement à Saint Quentin en Yvelines en 1976.

Aux tous débuts de l'entreprise, le siège coordonne directement les différentes unités de restauration dispersées sur le territoire français, tous segments de marché confondus. Très rapidement la multiplication des contrats nécessite de consolider la structure au niveau local. Des directions régionales sont alors mises en place qui gèrent les contrats de restauration et bénéficient d'une autonomie considérable. Elles sont organisées en centre de profit, à l'instar de tous les services et unités qui ont été créés depuis. En France jusqu'en 1985, l'organisation s'apparente à une structure simple ou encore organisation entrepreneuriale<sup>v</sup>. La supervision directe par la ligne hiérarchique est le principal mode de coordination entre les restaurants et le siège, des responsables de secteur étant responsables des résultats économiques des restaurants et chargés d'encadrer les gérants.

Les contrats de concession se multiplient rapidement en France et à l'étranger et la « croissance à deux chiffres » est une réalité qui ne s'est pas démentie pendant toute la période de cette expansion rapide et internationale. Ce mode de croissance a permis de mobiliser les enthousiasmes des cadres qui ont participé à cette phase initiale du développement de l'entreprise. Si l'internationalisation du groupe n'a pas d'incidence sur la structure organisationnelle française, elle pèsera en revanche d'un poids non négligeable dans les politiques et dans la production discursive sur l'entreprise qui est transmise à l'encadrement au fur et à mesure du développement du groupe<sup>vi</sup>. A en croire les récits des cadres qui portent sur l'histoire de l'entreprise, les prises de risques et les paris fous étaient le lot quotidien des hommes qui montaient les nouveaux projets à l'étranger. L'activité était nouvelle et tout était à inventer. Le personnage de Charles Tocol, figure mythique de l'entrepreneur qui a su créer l'élan initial, hante les récits qui sont faits du passé de l'entreprise. Il est aujourd'hui associé dans la production discursive à cet esprit d'entreprise qui a osé les prises de risques aux moments opportuns. La question de sa succession suscite quelques angoisses au delà du cercle restreint des dirigeants du siège.

## 1.2 Une segmentation pionnière, la centralisation et la spécialisation des structures

En 1985, Restocol amorce une politique pionnière de segmentation en créant trois filiales dédiées respectivement au marché des entreprises et des administrations, au marché scolaire, et au marché de la santé. La spécialisation de la structure organisationnelle par segments de clientèles est une stratégie qui sera reprise par les principaux concurrents près de dix ans plus tard. La segmentation reste à ce stade assez succincte, dans la mesure où les « produits », c'est à dire les prestations définies par le contrat ne font pas encore l'objet de stratégies marketing élaborées. Les trois filiales restent des entités juridiques autonomes jusqu'en 1994. Cette première étape de la segmentation a permis d'accroître les parts de marché sur le territoire français<sup>vii</sup>. La structure de Restocol se rapproche du modèle de l'organisation divisionnalisée, en étant constituée d'unités définies sur la base des produits ou du marché, contrôlées par une direction générale.

Un comité de direction France pour la restauration et les services aux collectivités est créé en 1994 pour faire suivre aux trois filiales une stratégie commune. Ces dernières perdent alors leur indépendance juridique. Bien que la segmentation soit une réussite du point de vue des parts de marchés, la croissance et l'indépendance des filiales, en position de concurrence, sont devenues source de dysfonctionnements. Pour remédier à l'éclatement des structures, Restocol est alors traversée par un mouvement de centralisation important. Les directions fonctionnelles sises aux côtés de la direction opérationnelle dans l'organigramme du comité de direction France étoffent progressivement leurs services. Le comité de direction France annonce avec les orientations stratégiques la direction commune que suivront désormais les trois filiales : les changements programmés alors cherchent la double voie d'une « homogénéisation des prestations » et d'une « personnalisation des services rendus ».

Avec la création du comité de direction France sous la tutelle du comité de direction du groupe - qui parallèlement continue le développement de ses activités à l'étranger - les différents services fonctionnels du siège qui viennent en appui à la direction opérationnelle se développent progressivement. Ces nouvelles directions fonctionnelles ont tout à construire, car les seules procédures comptables qui existaient à l'époque laissaient une large place à la mise en place de politiques et d'outils là où l'impulsion des chefs locaux commandait auparavant. Qu'il s'agisse du marketing, des ressources humaines ou du contrôle de gestion, chacun des cadres fonctionnels que nous avons rencontré dans les trois filiales a fait part d'une faiblesse historique dans le développement de sa fonction.

Depuis, la segmentation s'affine progressivement selon des temporalités propres à chacune des filiales, complexifiant davantage la configuration de départ de Restocol. En 1995, la filiale santé se scinde en trois segments : hôpitaux et cliniques ; personnes âgées ; médico-social (établissements pour handicapés). Une direction est créée à la tête de chacun d'eux, sous l'autorité de la direction de la filiale santé. Un découpage des directions régionales s'effectue à nouveau, afin que chaque segment ait dans chaque région sa propre structure opérationnelle. Les bureaux de ces directions régionales en province restent souvent dans les mêmes immeubles - qui accueillent également pour la plupart les locaux des directions régionales des autres filiales - mais les structures autonomisées pour chacun des segments fonctionnent indépendamment les unes des autres. Il y a ainsi désormais trois directions régionales pour la filiale santé dans chaque région, qui communiquent très peu entre elles. En introduisant un nouveau découpage structurel et budgétaire, elle a créé la nécessité de démultiplier les fonctions support, et chacun des sous-segments peut disposer de son responsable ressources humaines ou de son responsable marketing. La filiale santé est la première à intégrer dans sa structure formelle ce degré supplémentaire de spécification des collectivités clientes.

A la consistance locale du terme de secteur, hérité de l'époque où les critères géographiques présidaient à la répartition des clients entre les responsables de secteur, vient se surajouter la notion de « portefeuille de clients » qui se nourrit davantage d'une spécialisation professionnelle calquée sur celle des collectivités clientes et s'impose progressivement dans les directions régionales. L'hétérogénéité des collectivités clientes et le grand nombre de variables avec lesquelles elles peuvent s'analyser, se différencier et se rassembler laissent encore ouvertes plusieurs solutions dans chacun des contextes locaux où sont implantées les directions régionales pour diviser puis réunir sous des critères homogènes les entreprises clientes de la région. Dans la réalité de la répartition des responsabilités opérationnelles, la tendance à diviser le travail entre les cadres gestionnaires selon la notion de « portefeuilles de clients » fait l'objet de compromis locaux, selon la configuration spatiale et la densité du tissu industriel du territoire, que rendent visibles les organigrammes.

Dans le segment des entreprises, Restocol distingue les collectivités clientes en fonction de la taille, confiant les « grands comptes » à une direction régionale spécialisée en Ile de France. Les autres directions régionales de la filiale entreprise établies en province ne font pas cette distinction, car le nombre de clients ne le justifie pas. A l'intérieur d'une direction régionale, toutes les administrations vont par exemple être réunies dans un même « secteur » et distinguées des entreprises privées. Il sera fait de même en fonction des secteurs d'activité dans lesquels opèrent les entreprises clientes, en rassemblant par exemple les banques dans un secteur, les pharmacies dans un autre, les entreprises automobiles dans un troisième, ... et, comme une spécification trop fine se heurte à la densité géographique des clients, d'autres critères opèrent au dessus, et classent les services d'un côté, les industries de l'autre, les grandes chaînes et les petites unités, au gré des aspérités que présente le tissu d'entreprises de la région.

Dans la filiale scolaire, la segmentation n'est pas encore inscrite en 1998 dans la structure organisationnelle même si elle existe à l'état de projet. Cependant, dans la gestion opérationnelle, le segment municipal et le segment privé sont distingués de manière assez systématique dans les directions régionales en étant confiés à des responsables de secteur qui se spécialisent dans l'un ou l'autre des segments. La structure organisationnelle d'ensemble se modifie progressivement, en inscrivant dans les organigrammes la répartition des types de collectivités clientes confiées aux responsables de secteur, cependant que la dispersion géographique des exploitations reste un obstacle à la segmentation.

### **1.3 Coordination hiérarchique et fonctionnelle entre le siège et le niveau local**

La nécessité d'établir les unités d'exploitation, terme qui désigne les restaurants dans le langage de Restocol, à l'intérieur des établissements des clients fait de la décentralisation une caractéristique intrinsèque de la structure organisationnelle de l'entreprise. Les responsables de secteur, qui encadrent les gérants des restaurants, relient les unités de production dispersées sur le territoire au siège de l'entreprise. La souplesse de la structure initiale est associée à des qualités comme la réactivité, l'autonomie, l'esprit d'entreprise, auxquelles sont attribués les succès qui ont jalonné la trajectoire de l'entreprise. Les directions régionales bénéficiaient jusqu'en 1985 d'une autonomie gestionnaire assez conséquente. Bien sûr les directeurs régionaux devaient rendre des comptes à la direction centrale, mais cette dernière exerçait un très faible contrôle tant que les résultats économiques étaient positifs. Ceux-ci se décrivaient eux-mêmes comme des patrons de PME, comparaison qui a encore cours aujourd'hui. La forte croissance qu'a connue l'ensemble de l'entreprise a donc d'une certaine manière participé à maintenir l'autonomie des directions régionales dans la configuration organisationnelle des débuts.

Lorsque la segmentation s'affine à l'intérieur des filiales, des postes de responsables fonctionnels sont créés dans les directions régionales qui perdent leur autonomie initiale. Les responsables de secteur, sous la tutelle des directeurs régionaux, sont amenés à coopérer avec des responsables ressources humaines ou des responsables marketing depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. Les vastes zones d'incertitude détenues par les cadres des directions régionales se réduisent au fur et à mesure que se tissent les collaborations entre les acteurs opérationnels au niveau local et les responsables fonctionnels. Les coordinations transversales s'entrecroisent avec les coordinations verticales aux différents échelons des hiérarchies directes, dessinant des configurations organisationnelles complexes qui s'épanouissent en réseaux relationnels diffus.

Le développement des services fonctionnels a entravé l'autonomie locale dont disposaient les directions régionales. La gestion du personnel, les stratégies face au client, ou la gestion financière était assurées par les opérationnels sur le terrain. Sous la douce terminologie de la délégation et de la transparence affleure la fermeté du contrôle sur les objectifs financiers à obtenir mais également sur les moyens préconisés pour atteindre ces résultats. Les récits récoltés auprès des cadres de direction témoignent également de la volonté du comité de direction de contrôler assez fermement le niveau local. L'arrivée des cadres fonctionnels a été présentée aux cadres des régions comme un renforcement des fonctions support pour améliorer les coordinations transversales. Bien que la Direction Générale France ait présenté la reconfiguration organisationnelle comme un renforcement des coordinations horizontales entre unités opérationnelles et unités fonctionnelles, ce qui a effectivement été réalisé, la centralisation qui a suivie était aussi le fait d'un renforcement du contrôle vertical d'une direction générale qui cherchait à s'affirmer sur des unités opérationnelles qui se suffisaient à elles-mêmes.

#### **1.4 Un compromis entre capitalisme familial et capitalisme managérial**

La croissance interne, mode de développement de l'entreprise privilégié dès le départ par Charles Tocol, se combine au milieu des années quatre-vingt-dix à un développement sur le mode la croissance externe lorsqu'en 1995 Restocol double sa taille en rachetant son principal concurrent britannique. Dans l'ensemble du secteur les sociétés de restauration collective ont amorcé des stratégies de croissance externe et des politiques de rachat, et la concentration du secteur s'est accélérée brutalement depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. La taille des entreprises est un atout pour les prises de marché qui opèrent à un niveau international, car elle permet de décrocher des contrats multi-sites avec des entreprises implantées mondialement. Les sociétés de restauration collective les plus importantes se font concurrence au niveau mondial.

En France, les grands groupes, aux capacités d'action relativement proches, très présents sur le marché des grands entreprises, coexistent avec les sociétés régionales de taille plus modeste jouant quant à elles sur le registre de la proximité. Bien que l'intégration en amont de la production favorise les entreprises les plus importantes, la diversité des structures économiques subsiste. Les stratégies des entreprises du secteur, quelque soit leur taille, indiquent une volonté de segmentation du marché. Si les entreprises de taille plus modeste ont dédié leur activité uniquement à la restauration scolaire, ou au secteur de la santé, les stratégies de spécialisation menées par les grands groupes sont parfois comparables. La vocation régionale et la revendication d'une tradition sont très souvent mises en avant dans les politiques de ces entreprises. Certaines des « entreprises à dimension régionale » se sont engagées également dans des politiques de rachat. Le segment de marché des entreprises, précurseur en matière de sous-traitance, reste le terrain privilégié des sociétés de restauration collective, bien que ce marché subisse le ralentissement de l'activité économique depuis les années quatre-vingt-dix. Le segment de la santé et celui de l'enseignement sont actuellement ceux où les sociétés de

restauration collective progressent le plus rapidement. Les entreprises et les services publics, encore faiblement acquis à la sous-traitance, suscitent de grands espoirs de développement.

L'entreprise Restocol présente un compromis entre un modèle familial et un capitalisme managérial, à l'instar des plus grandes entreprises françaises. La moitié des membres du conseil d'administration appartiennent à la famille du président fondateur de l'entreprise. L'emprunt obligataire lancé à la suite de l'important rachat de la société de restauration collective britannique a donné lieu à un endettement financier net de près d'un tiers des fonds propres du groupe. Selon le rapport financier de l'assemblée générale du conseil d'administration, la quasi-totalité des liquidités en France comme à l'étranger est placée dans des instruments garantissant des intérêts satisfaisants et des risques financiers mesurés en capital, sans risque de change. Cet emprunt devrait être amorti en 2004. Restocol présente une forme typique du capitalisme familial français, qui se caractérise par l'interpénétration de la bureaucratie managériale et des droits de propriété, fusion qui a participé au dynamisme du capitalisme et à la modernisation économique française<sup>viii</sup>.

## **2 Organisation interne et gestion de la production**

La croissance et la spécialisation de l'entreprise est allée de pair avec une diversification de ses prestations. En nous arrêtant sur l'activité productive de l'entreprise, nous souhaitons montrer sur quelle base se construisent les indicateurs de gestion qui servent de support à la distribution du pouvoir économique dans l'entreprise.

### **2.1 La diversification des prestations et des critères de qualité : industrialisation de la fabrication des repas, variété des menus et élaboration des formes de distribution.**

Les prestations de restauration proposées par les sociétés de restauration collective se diversifient en s'adaptant aux goûts et aux pratiques alimentaires des utilisateurs, public captif et hétérogène. L'industrialisation, en permettant la production à grande échelle de certains ingrédients, a modifié la consommation alimentaire, en améliorant l'ordinaire et la cuisine des populations ouvrières du monde occidental, et a eu plus généralement des répercussions sur les modes d'approvisionnement du monde entier. La cuisine industrielle a pénétré la sphère domestique, cependant que les traditions régionales perdurent. Les produits offerts par la restauration collective s'inscrivent dans l'air du temps décelé par les services de marketing et sont bâtis sur des compromis entre les références aux traditions régionales, les bienfaits de la diététique, et les produits dérivés de la restauration rapide. Certaines sociétés, parmi lesquelles Restocol est un leader, élargissent également leur offre de services à des activités telles que l'entretien des espaces verts, le courrier, le standard téléphonique essentiellement développées dans le segment des entreprises, ou le nettoyage, dont la filiale santé a été un précurseur. L'entreprise se positionne dès lors comme un prestataire de service spécialiste de la gestion des infrastructures des collectivités clientes. Les sociétés de restauration collective, soucieuses de se démarquer des prestations réalisées dans la branche autogérée de la restauration collective, proposent une offre qui s'éloigne de plus en plus de l'archétype de la cantine, associée dans les représentations à une restauration populaire bas de gamme. La professionnalisation revendiquée par Restocol, à l'instar de ses consœurs<sup>ix</sup>, s'appuie sur des stratégies marketing usitées dans d'autres secteurs.

#### ***Industrialisation de la fabrication et codification de la distribution***

Les modes de production peuvent être analysés en distinguant les modes de fabrication des repas, qui contiennent les modes d'approvisionnement en denrées et les procédés de préparation, et les modes de distribution, qui désignent l'ensemble des

éléments qui concourent à la mise à disposition des repas aux utilisateurs, soit la forme du service, selon qu'il s'agisse d'un service dit en salle, d'un self-service dit en ligne, ou de la multiplication des points d'approvisionnement dans la salle, ainsi que le proposent les « concepts de restauration », associés à des choix variés de menus. Outre la variété de l'offre de restauration stricto sensu se trouvent ainsi posés, parmi les éléments caractéristiques du produit qu'est la prestation, l'architecture du restaurant, l'aménagement de l'espace et sa décoration, le mobiliser de cuisine, les délais d'attente ou encore les moyens de paiement, qui deviennent, comme les autres parties du processus de production, matière à l'innovation tout autant que support de processus de rationalisation.

Les modes de fabrication sont gagnés par un double mouvement de rationalisation, l'un de normalisation mis en œuvre par des politiques qualité, l'autre d'intégration de la production en amont au niveau des industriels de l'agro-alimentaire. Deux formes d'industrialisation donc, fréquemment concomitantes, qui pourtant méritent d'être distinguées, car elles ne recouvrent pas strictement les mêmes transformations des modes de fabrication. L'une procède d'un rapprochement avec les industriels de l'agro-alimentaire qui fournissent en quantités accrues un nombre de plus en plus important de produits prêts à l'emploi, permettant de dégager à la fois des économies d'échelle, compte-tenu de la large part des commandes concernées, et d'économiser du travail de préparation. Les techniques de fabrication industrielle favorisent le développement de l'assemblage de produits pré-préparés dans les restaurants. Cette transformation des modes de production induit une recomposition des réseaux productifs, qui se passent pour partie des fournisseurs intermédiaires au profit des coopérations avec les industriels, qui deviennent des fournisseurs directs et principaux. Si cette tendance à l'industrialisation est prononcée dans nombre de sites, elle n'empêche pas cependant que la fabrication traditionnelle qui se réalise dans les cuisines des restaurants se perpétue. La diversification des modes de production entre une restauration traditionnelle et une restauration industrielle est une tendance commune à l'ensemble de la restauration.

Par ailleurs, quel que soit le mode d'approvisionnement et la part de préparation « sur place », les modes de fabrication sont gagnés par un mouvement de normalisation qui soumet le choix des ingrédients, leurs quantités et les procédés de préparation à des procédures de qualité. Ce mouvement répond en partie à des exigences réglementaires en matière de sécurité et d'hygiène alimentaire, qui ont incité les entreprises à ce conformer aux normes dites HACCP, qui visent à des procédures d'auto-contrôle. Il est également lié à une volonté d'homogénéisation des prestations, la qualité au sens standard du terme étant un objectif en soi pour une entreprise qui via la consolidation des normes productives présente ses prestations dans un éventail de gammes, maîtrise davantage la gestion et peut se targuer de qualité auprès des clients. Si les normes de qualité se consolident inexorablement, l'homogénéisation de la qualité poursuivie par la normalisation n'empêche pas la diversification des modes de production entre une restauration traditionnelle et une restauration industrielle.

Les modes de distribution ont considérablement évolué depuis les débuts de l'activité : au service en salle a succédé le « linéaire » ou self-service, avant que n'apparaissent dans les salles à manger des collectivités les concepts de restauration. Ces derniers proposent plusieurs points de distribution dans la salle. Ces différents modes de distribution ne sont pas spécifiques à la restauration collective : ce qui les en a distingué, c'est la masse représentée par le volume important des consommateurs, la captivité de ceux-ci, le choix des plats, plus grand dans des menus à la carte, et la qualité des repas, vendus à des prix plus faibles que dans la restauration commerciale. Ainsi si la cantine a représenté un archétype de la restauration collective, ce n'est pas lié au service en salle, car ce mode de distribution est considéré comme traditionnel et constitue un critère de distinction entre « néo restauration », ou restauration rapide, et restauration



traditionnelle dans la restauration commerciale. La tendance au développement des concepts, qui rafraîchit les prestations proposées par les sociétés de restauration collective, traverse l'ensemble des secteurs de la restauration, dont la part la plus dynamique est due à la restauration à thème, emblématique et inspiratrice des concepts de restauration dupliqués dans les autres segments du marché.

Le principe des modes de distribution rassemblés sous la dénomination commune du concept est de proposer un plat en l'associant à une thématique dans un point de distribution, chacun de ces stands étant espacés les uns des autres dans la salle de restauration. Cette disposition permet d'éliminer pour partie les files d'attente en fluidifiant la circulation des convives. Elle modifie l'architecture intérieure du restaurant en dispersant de cette manière les points d'approvisionnement, et nécessite pour chacun d'eux un mobilier spécifique, une décoration et des panneaux signalétiques. Certains plats ont droit à une mise en scène, le cuisinier, mobilisé alors pour le service en salle, réalisant la touche finale de préparation devant le convive : il en va ainsi par exemple de la grillade des viandes, ou des pizzas.

Sous-jacente à ces tendances de l'évolution des prestations, une hiérarchisation et une différenciation des produits les classe en gammes et en catégories de qualité et de prix. L'identification des utilisateurs s'est améliorée à partir d'outils qui ont permis de distinguer différentes catégories de comportements alimentaires à l'intérieur de chacun des grands segments de marché. Restocol différencie les gammes de menus en fonction des goûts et des pratiques de chaque catégorie d'utilisateurs et codifie sur cette base les modes de distribution du service. Forme et diététique, région et tradition, rapidité et efficacité, sont les bannières derrière lesquelles se rangent les consommateurs, et parmi lesquelles le vendeur et l'acheteur de la prestation puisent pour réaliser le montage d'une offre de restauration particulière à une collectivité, en fonction des budgets consacrés à ce service. S'engage ainsi un mouvement de spécification des prestations, conçues en fonction des besoins spécifiques de chaque collectivité cliente, à partir des différentes gammes et de l'étendue des choix et des tarifs qu'elle comporte, tel un assemblage de pièces disponibles et amovibles.

Modes de distribution et modes de fabrication participent de transformations conjointes : la connaissance marketing des consommateurs guide la rationalisation de la fabrication, en même temps que les avancées industrielles supportent les innovations marketing. Restocol a engagé une réforme de son service achat, en étendant les coordinations en amont avec les industriels de l'agro-alimentaire et en aval avec les restaurants. Les dispositifs de gestion ont appuyé ces coordinations par de nouvelles règles de contrôle qui prescrivent la préparation des repas dans les restaurants en imposant le choix des denrées alimentaires. Les coordinations se sont également développées entre le service achat et le service marketing, en renversant le sens de la coordination entre distribution et fabrication : c'est désormais le service marketing qui prescrit, directement aux industries agro-alimentaires, pour une partie croissante des produits, la qualité des denrées achetées, en fonction des critères de qualité perçue par les utilisateurs. L'ampleur de ces réformes qui bouleversent le processus productif a nécessité de nouvelles coordinations à l'intérieur de l'organisation, entre les différents services fonctionnels concernés, et en direction du personnel du restaurant, dont les pratiques de travail doivent être recomposées sous l'effet de ces nouvelles règles de contrôle.

Au fur et à mesure que les conceptions des prestations évoluent, différents types de prestations se superposent dans le paysage de la restauration collective. Trois principaux cadrans peuvent être repérés pour situer les prestations sur une carte du marché de la restauration collective en distinguant les modes de fabrication et les modes de distribution des repas. Les prestations réalisées selon des modes de fabrication traditionnels sont associées en général à des modes de distribution peu codifiés. Elles laissent ainsi les

usages domestiques de la collectivité cliente modèler la réalisation de la prestation. Les prestations standards combinent une fabrication normée, plus ou moins industrialisée, qui limite les ajustements en fonction des spécificités des collectivités clientes et une distribution peu élaborée au regard des récentes évolutions. Les prestations spécifiées répondent aux besoins des collectivités clientes dans leur diversité selon une codification élaborée par Restocol. Elles se réalisent selon des modes de fabrication normés qui tendent à faire appel aux procédés industriels pour une partie variable des plats. La qualité tend désormais à s'estimer sur la forme de la distribution, qui rend les usages plus conviviaux et sur la variété des choix proposés. L'industrialisation est un critère plus difficilement perceptible par l'utilisateur qui ne pénètre pas à l'intérieur des cuisines.

### ***La relation marchande, objet de nouveaux dispositifs gestionnaires.***

La codification et la formalisation des connaissances sur les utilisateurs sont également destinées aux interlocuteurs contractuels : les catégories d'utilisateurs identifiées : « les efficaces », « les zappeurs », « les exigeants », les « diététiques » comme les catégories d'analyse, à l'instar de la « qualité perçue », sont autant de codes, qui instituent une grammaire du marché que Restocol utilise pour formater le cadre des échanges avec ses interlocuteurs. Au delà de la conception des prestations, des dispositifs, dont les services marketing de Restocol sont les principaux instigateurs, visent spécifiquement les utilisateurs et les interlocuteurs contractuels dans leurs rôles respectifs, engageant une véritable politique de maîtrise de la relation contractuelle à long terme.

Les dispositifs d'enquête de satisfaction, qui sont intégrés dans une démarche de qualité de service, prolongent le processus d'identification des utilisateurs pendant les temps de la distribution, en proposant des critères d'appréciation qui ont débordé de l'évaluation du repas *stricto sensu* pour intégrer plus largement le service. Il s'agit d'améliorer la satisfaction des membres des collectivités clientes quant aux usages du service, soit, outre la qualité des repas, l'appréciation quant à l'accueil, aux délais d'attente, aux tarifs, à la décoration, bref à l'environnement immédiat du repas, et d'obtenir, par la satisfaction des utilisateurs, la satisfaction des interlocuteurs contractuels. Comme le restaurant tend à s'intégrer dans l'organisation de la collectivité cliente, et qu'il s'agit là d'un élément de la vie quotidienne de la collectivité, l'encadrement de Restocol, en coopérant étroitement avec les responsables de la collectivité cliente, participe pour partie à la gestion des ressources humaines de l'établissement. Leur rôle effectif déborde la seule restauration et ils contribuent à aplanir les relations entre les membres de la collectivité, son personnel d'entretien et d'administration et les responsables, *a fortiori* quand d'autres services sont pris en charge par le prestataire.

Cette dimension stratégique de la relation contractuelle tend à être de plus en plus formalisée. Une « démarche globale de fidélisation des clients », conçue et finalisée en 1997 a été mise en place dans la filiale santé, puis adaptée et dupliquée dans les autres segments. Elle détaille les étapes de la relation avec les interlocuteurs depuis la signature du contrat jusqu'aux différents éléments qui concourent à sa pérennisation. Elle préconise des comptes rendus et des « bilans de coopération » réguliers, et s'appuie sur une panoplie d'indicateurs qui mesurent la satisfaction des différents interlocuteurs. Elle se présente plus largement comme un dispositif de coordination qui rassemble et ordonne les différents outils de gestion qui doivent être utilisés dans les exploitations. Principes issus de la politique de qualité de service, audits internes, plan annuel d'évaluation de la gestion du restaurant, mesures d'hygiène, politiques de ressources humaines destinées aux employés de restauration sont ainsi présentés comme une mise au service du client, et sont des préalables aux autres outils plus spécifiquement destinés à la communication avec les interlocuteurs contractuels. L'évolution de la forme des prestations s'accompagne ainsi de l'organisation des relations avec la collectivité cliente dans son ensemble.

Se perfectionne progressivement une grammaire du marché, qui tend à aménager le cadre contractuel de la sous-traitance en le dotant d'équipements destinés à éprouver sa stabilité, équipements qui incitent les interlocuteurs contractuels à s'exprimer et à s'engager partiellement. La relation marchande fait ainsi l'objet d'un processus de rationalisation, et les procédures de coordination avec la collectivité cliente s'accompagnent de dispositifs de coordination entre les différents services fonctionnels de l'entreprise et les acteurs opérationnels directement en contact avec les interlocuteurs contractuels. Tout en dénonçant la pression exercée sur les prix par les collectivités clientes, les entreprises du secteur cherchent à gagner de l'autonomie dans le cadre contractuel en multipliant les formules de forfait. L'élargissement et l'approfondissement des produits d'une part et la recherche de l'allongement de la durée des contrats d'autre part modifient la morphologie du marché.

Le client est une figure de rhétorique qui s'impose dans la production discursive de Restocol et s'immisce à tous les niveaux de l'organisation. Si la figure du client est bien un des objets du changement, il n'en est pas en soi la finalité exclusive, et, dans le traitement qu'en fait Restocol, le client est autant un destinataire du produit qu'un support de la rationalisation. L'envergure des changements entrepris déborde largement le souci du client pour lui-même : si la réforme des achats permet une réduction des coûts qui ne va pas à l'encontre des intérêts du client, on ne peut guère la rapporter directement à un souci de mieux satisfaire le client, d'autant que c'est un pan des changements qui reste inavoué au public. Ce nouveau mot d'ordre sensé mobiliser les salariés participe également d'un processus de légitimation des changements par les directions. Au principe de l'éthique de l'entreprise, il apparaît comme l'expression idéale des transformations matérielles de l'activité productive, prolongement symbolique des modifications réelles de l'appréhension des relations avec les collectivités clientes. L'invocation du client ne doit pas camoufler que la finalité de l'entreprise est la recherche de profit.

Le perfectionnement des coordinations marchandes développées par Restocol tend à modifier profondément les relations avec les clients. La codification des modes de distribution engage un contrôle des usages du service. Ce faisant, le profit est recherché plus directement dans la rationalisation des usages et le processus de fabrication se recompose avec le renouvellement des modes de distribution. Ce deuxième mouvement de rationalisation, qui prolonge une économie d'abord centrée sur le processus de fabrication, supporte les fondements d'une économie des usages.

L'entreprise Restocol expérimente ainsi le passage d'une économie de la fabrication vers une économie des usages. L'économie de la fabrication se réalise principalement dans les espaces de l'organisation et s'inscrit dans les temporalités rythmées par l'ordre du quotidien. Les flux financiers et les flux de denrées circulent dans les cadres comptables et s'identifient à l'aide de documents formalisés qui en donnent également la mesure. « A 13, budget prévisionnel, produits amonts stockage, bons de commandes, appros, etc. » désignent ainsi des volumes et des frais de matières premières et de main d'œuvre utilisés dans la production dont les comptages et les planifications circulent dans l'organisation à partir du lieu de production d'où ils émergent, le restaurant, pour remonter vers le siège national.

L'économie des usages prend sa source dans les échanges entre les organisations des clients et les unités productives de Restocol, dans des temporalités qui se veulent être une synthèse des actions quotidiennes et se formulent dans le langage du projet. Les « plans de performance, enquêtes de satisfaction, animations, entretiens avec le personnel, le suivi et le contrôle des outils de qualité, etc. » sont autant de mots qui désignent ici des bilans d'actions réalisées ou à programmer, et il s'agit plus de faire connaître et de faire savoir ce qui est fait, de rendre visible et de médiatiser en dehors du restaurant ce qui se trame en son sein en le mettant en forme dans un langage codifié. La désynchronisation des actions présentes, projetées dans des documents spécifiques,

opère un nouveau découpage du réel en identifiant un registre d'actions qui n'est pas réductible aux actions accomplies. Des flux financiers accompagnent ces flux d'information qui sont drainés dans une économie des usages.

## **2.2 La montée de l'expertise financière en complément de l'encadrement hiérarchique et fonctionnel**

Le travail des contrôleurs de gestion va se porter sur la fabrication d'indicateurs de gestion, en collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise, en particulier le marketing et les ressources humaines. Le marketing, nous l'avons vu précédemment, est chargé d'inventer la qualité, c'est à dire de développer des critères de qualité perçue, et les ressources humaines d'optimiser la gestion du personnel, soit de maîtriser les coûts d'une activité dont la principale masse de frais est salariale, mais également, de manière progressive, de faire en sorte que les codes du services soient respectés par le personnel qui du coup se trouve partiellement en voie d'intégration. La fonction contrôle de gestion se développe et multiplie les indicateurs de mesure de l'activité économique. L'allongement et l'élargissement des termes des indicateurs de gestion vont accompagner le passage du calcul économique établi sur le coût des denrées à un calcul qui intègre plus largement la relation marchande, et associer les critères productifs de la qualité à des mesures financières.

### ***Les prémisses d'une organisation : une activité spontanée maîtrisée par les acteurs opérationnels***

Les marges bénéficiaires ne sont pas importantes, et c'est en centimes que se comptent les plus values sur un repas. En conséquence, le volume des repas est primordial. La culture de l'entreprise, saisie par les discours des gérants et des cadres et construite par les pratiques se caractérise par une préoccupation constante d'une gestion parcimonieuse, de l'économie, au sens domestique d'éviter la dépense inutile. Les observations participantes que nous avons effectuées ont confirmé que la chasse au gaspillage n'était pas une vaine formule mais au contraire était solidement ancrée dans les pratiques de gestion des gérants. La devise « un sou est un sou » est reprise en cœur par les membres de Restocol, qui en font un des préceptes fondamentaux de la culture de l'entreprise, et qu'ils attribuent également à la personnalité de Charles Tocol, le président fondateur. Les cadres du marketing prennent toutefois quelque distance avec cette formule qu'ils considèrent avec amusement. Elle continue cependant d'être l'expression d'un mode de gestion des denrées consommables qui est rarement dispendieux dans la fabrication quotidienne des repas. Ce mode de gestion se révèle indispensable au vu des caractéristiques de l'activité, et a immédiatement été consolidé dans les procédures comptables de l'entreprise.

Pendant la période de croissance qui court jusqu'au début des années 90, l'activité requiert très peu d'investissement. Si des travaux sont à réaliser dans une cuisine, c'est le client qui les prend en charge. L'activité de Restocol ne nécessite pas d'immobilisations et cette souplesse a contribué au développement rapide de l'activité. Seul les petits équipements sont aux frais de Restocol et les achats de mobilier de cuisine n'échappent pas au souci d'économie. Les assiettes ébréchées font l'objet de plaisanteries de la part des employés de service qui pâtissent de cette économie de moyens. Mais pour le reste, autant dire qu'en matière d'investissement, le client dicte les règles.

Les faibles marges bénéficiaires de l'activité se traduisent donc par une gestion parcimonieuse des exploitations de restauration, consolidée dans les procédures comptables. La règle budgétaire maintient la cohésion d'une entreprise caractérisée par la dispersion des unités de production sur le territoire. Elle est également au principe de la relation de contribution-rétribution entre les cadres et l'entreprise, support d'une évaluation

mesurée à l'aune des résultats économiques, conditionnant le jeu des mobilités. Le mythe de l'élan initial valorise la liberté d'entreprendre, dans un cadre d'action où l'autonomie locale des cadres régionaux est échangée contre les résultats économiques.

Parmi les compétences qui sont demandées aux gérants par les cadres opérationnels, la gestion prévisionnelle s'impose comme critère premier. L'un des aspects du « relationnel client », désormais en vogue, est directement lié à la gestion. Le fait que les gérants aient de bonnes relations avec le personnel de l'établissement client, et notamment avec ceux qui sont les plus à même de connaître les habitudes des usagers ou, au contraire, les événements à caractère exceptionnel qui pourraient les faire déroger à leurs habitudes, permet de pouvoir anticiper avec le plus de précision les fréquentations et leurs aléas, afin d'ajuster au mieux les commandes, de limiter les pertes et de parfaire le bouclage des budgets. Ceux-ci sont établis dans le cadre d'un exercice comptable d'une année, et l'exactitude des prévisions conditionne l'obtention d'une prime à chaque exercice.

Les procédures comptables étaient extrêmement simples jusqu'à peu. En 1999, pendant notre enquête, elles ont été remaniées. Le système qui a longtemps perduré consistait à reporter tous les mois les dépenses par postes, et à dégager « en fin de ligne » la contribution au chiffre d'affaires du restaurant. Les frais de gestion, les frais de denrée et les frais de personnel sont les trois grands postes et ils se répartissent en charges dont les montants sont à peu près équivalents. La devise « un sou est un sou » trouve sa validation pratique dans la gestion du coût denrée qui est particulièrement suivie par les gérants. Au grand dam des cadres opérationnels, les gérants se révèlent d'après eux moins performants dans la gestion des frais de personnel. Mais il s'agit là de l'histoire récente, et nous y reviendrons plus loin. Pour le moment, ce qu'il importe de retenir se rapporte aux débuts de l'histoire de l'entreprise. Les procédures de gestion sont le « fil d'argent » qui relie les unités d'exploitation au siège, car en d'autres domaines les règles sont pratiquement inexistantes, ou soumises à la règle budgétaire qui fait loi également dans l'ordre social.

### ***Planification de l'activité, décomposition et formulation d'indicateurs***

Le développement récent de la fonction contrôle de gestion a été dans le sens d'une maîtrise extensive de la gestion des exploitations. Les indicateurs de gestion ont pour but d'aider à planifier et prévoir la gestion des restaurants. Ils se sont multipliés pour prendre en compte de nombreux paramètres de l'activité. L'extension porte en particulier sur la gestion des frais de personnel et sur les achats. L'informatisation relaie une politique énoncée sous le signe de la transparence. Les services de ressources humaines mettent en place des politiques d'intégration du personnel à l'entreprise, complexifiant des règles qui se satisfaisaient de l'autorité hiérarchique directe et de la coordination par les compétences pour les cuisiniers. La valorisation des compétences commerciales pour les gérants et les cadres complète l'évaluation à l'aide des résultats économiques. Le développement des indicateurs de gestion doit permettre de donner l'information en temps réel aux directeurs opérationnels afin d'améliorer leurs prévisions et leurs décisions stratégiques.

Les indicateurs de gestion élaborés servent de support à une planification temporelle de l'activité dont le terme a été rallongé. Ils doivent pouvoir guider de manière précise les actions dans une perspective fixée à cinq ans. C'est le cadre des échéances qui a été fixé aux contrôleurs de gestion. Leur rôle est explicitement défini comme un suivi financier des exploitations, et comme l'élaboration d'un recueil de données servant à étayer les décisions stratégiques dont les axes sont déterminés au niveau du groupe, et qui se déclinent ensuite au niveau de la direction France, puis des trois filiales. Pour fournir la matière première des orientations stratégiques, ils doivent boucler l'information récoltée au niveau local et les prévisions qui s'établissent aux niveaux supérieurs. Le sens

de la gestion prévisionnelle des unités d'exploitations est autant d'informer le groupe sur l'activité réfractée au prisme financier que de suivre les objectifs fixés par les actionnaires. Les indicateurs suivent un mouvement à la fois ascendant et descendant que seul le temps long peut réunir.

L'extension des procédures de gestion est associée à la normalisation des produits. Selon les cadres du contrôle de gestion, la volonté de normalisation a été favorable à l'évolution de la notion de coût denrée. Celle-ci a établi aujourd'hui le coût de revient normal d'un plateau de restaurant, qui permet de définir un étalon auquel doivent se conformer les unités d'exploitation. Auparavant, la référence qui guidaient les gestionnaires locaux était leur propre coût de revient moyen. Ils mesuraient donc leur activité en comparant l'évolution d'une période sur l'autre. La fabrication d'un standard de gestion permet dorénavant de comparer les exploitations les unes aux autres, et plus seulement la progression des exploitations individuellement.

Le standard de gestion se construit avec l'élaboration conjointe d'un standard de produit. Dans les entretiens réalisés transparait la même analyse sur l'évolution de l'activité, quelque soit la filiale. La tendance de fond est celle du passage de l'artisanat à l'industrialisation, selon les mots des contrôleurs de gestion. Les techniques d'achat sont emblématiques de l'évolution des « métiers » dans la restauration collective et sont dérivées de méthodes importées dans les secteurs industriels. La normalisation de la prestation, qui s'illustre à travers les menus, est corrélative de ces évolutions, qui transforment les domaines de la productivité. Chacun des concurrents développe ces approches industrielles qui ne sont pas propres à Restocol, mais qui sont bien l'aboutissement, selon ces cadres, de la nouvelle donne concurrentielle.

L'évolution de l'activité vers l'élargissement des services proposés, comme la décoration des salles à manger et la construction du mobilier, appelle également le développement de procédures de gestion, en matière d'investissement notamment. Les demandes d'investissements que les cadres opérationnels basés en région adressent à leur filiale se sont considérablement multipliées avec ces nouvelles activités. C'est là également une tendance commune aux trois filiales. Restocol est ainsi amenée à investir de plus en plus fréquemment pour la rénovation d'un restaurant, qui peut nécessiter des montants de l'ordre de deux millions de francs, et qui impose de définir avec précision les clauses contractuelles avec le client<sup>x</sup>.

<sup>1</sup>La ligne tracée par le contrôle de gestion préfigure l'évolution de l'entreprise, comme l'indiquent les entretiens avec les cadres de ce service, ainsi que les politiques menées en matière d'achats et de gestion du personnel. Elle décompose chaque pan de l'activité productive en autant d'opérations qui en composent la trame gestionnaire et financière et qui alimentent une batterie complexe d'indicateurs. Ils fournissent autant de marqueurs de l'activité qui servent à identifier les irrégularités dans les masses de flux financiers drainées par les exploitations. Le travail consiste alors à aplanir les pics qui agitent les courbes représentant l'évolution de l'activité sur un axe temporel dont l'échelle a été rallongée, et à lisser les plans qui mettent sur une même perspective l'ensemble des exploitations réunies dans un unique espace gestionnaire. Le contrôle de gestion recompose les processus de fabrication, de service en salle et de services annexes à l'aide de ces indicateurs jugés neutres et objectifs. Le marquage de l'activité est encore précoce, et si les accomplissements en matière d'achat et de fabrication sont déjà probants, les contrôleurs de gestion gagent qu'il peut être encore étendu.

### ***Une redistribution du pouvoir économique entre les catégories de managers***

C'est à partir de 1995 que la fonction contrôle de gestion s'est développée. Les effectifs de ces services dans chacune des trois filiales étaient jusqu'alors limités à trois ou

quatre personnes. En deux ou trois ans, les effectifs ont plus que doublés et chacun des services dispose d'une équipe d'une dizaine de personnes. C'est dans les entretiens réalisés avec les cadres de cette fonction que l'homogénéité était la plus forte dans les analyses qu'ils nous ont rapportées, aussi bien sur l'évolution de l'entreprise comme monde social et symbolique que sur l'évolution de l'activité productive et le contrôle de gestion. Pour certains des cadres du contrôle de gestion, le développement de leur fonction a été amorcé avec l'opération de rachat qui a doublé la taille de l'entreprise. Le rôle de la fonction s'est considérablement accru dans l'entreprise, aussi bien dans la participation à la direction des filiales que dans les actions menées dans la gestion locale des exploitations.

D'après les cadres chargés de le mettre en œuvre, il ne s'agit pas d'un contrôle vertical et descendant de la hiérarchie dirigeante sur les exploitations, mais, selon leur propre expression, d'un transfert d'expertise du siège vers les exploitations. Les indicateurs et les outils sont élaborés au niveau des directions, mais leur succès repose sur leur bonne utilisation par les gérants. C'est le rôle des responsables de secteur que de veiller à ce que le transfert d'expertise ait lieu. Dans l'idéal managérial tel qu'il s'est exprimé dans les entretiens, la maîtrise de l'information sur la gestion des restaurants peut être presque complète. Si la gestion prévisionnelle est maîtrisée par le gérant, les événements imprévus ne peuvent perturber qu'à la marge le fonctionnement de l'exploitation et les prédictions de ses résultats, puisque ils ont été anticipés par le gérant. Le raisonnement friserait la tautologie s'il ne reposait pas sur la croyance qu'une maîtrise peut être complète.

Le standard de gestion qui résulte des actions menées par le contrôle de gestion est aussi un moyen pour comparer les exploitations entre elles et renouvelle les formes de contrôle de l'économie des restaurants. Pour que l'information sur les mouvements futurs des exploitations soit fiable, elle s'est déployée sur tous les pans de l'activité, et elle a pris des mesures qui ont permis de fournir des étalons auxquels doivent maintenant se conformer les exploitations. « Le standard est la matière première du contrôle de gestion » nous ont expliqué les contrôleurs. Mais le standard est plus qu'un instrument de mesure, car en devenant un support pour comparer les exploitations entre elles il devient un puissant moyen d'incitation. Les indicateurs de gestion sont ainsi des « leviers d'actions » pour les contrôleurs de gestion que nous avons rencontré, et ouvrent la porte au « bench marking ». Entre l'émulation et le contrôle, la gestion par les indicateurs et les standards permet d'avoir l'œil sur le terrain et tente de rendre uniforme l'espace de gestion que son action doit rendre prévisible pour rassurer les anticipations.

Les règles budgétaires sont les plus anciennes dans l'entreprise, mais elles se limitaient avant à un système d'incitation et de contrôle vertical de la réalisation du chiffre d'affaires. La direction financière à laquelle est rattachée la fonction contrôle de gestion bénéficiait d'une autorité relativement incontestable et incontestée parmi les gérants. Le contrôle de gestion venait sonner aux portes des sièges régionaux et des restaurants à la fin de chaque mois et en juin il établissait une sorte de contrat d'objectifs pour l'année à venir avec les responsables des sites. Mais il ne pénétrait pas dans l'ancre des exploitations. Les contrôleurs de gestion dans la nouveauté de leur rôle étendu souffrent d'une légitimité qui tarde à s'établir parmi les responsables des sites et doivent composer avec les directeurs régionaux qui pour partie défendent encore leurs « fiefs ». Ce développement de la fonction contrôle de gestion s'est fait simultanément dans les trois filiales, et il est piloté par le niveau de la Direction Générale. L'extension réelle du pilotage de l'activité par les indicateurs de gestion est directement liée à la mise en place du changement dans les autres fonctions de l'entreprise : l'informatisation, en charge de la fonction des systèmes d'information, la refonte du service achat, et les actions d'optimisation de la gestion du personnel réalisées par la fonction ressources humaines.

L'extension du contrôle de gestion est tributaire de la coordination transversale dans l'entreprise.

L'organisation dans son ensemble, des plus hauts sommets aux salariés engagés dans la production quotidienne, se redéploie sous la manne des actionnaires de l'entreprise. Le pouvoir économique semble à la fois se diluer dans l'organisation, contenu dans des procédures de gestion qui circulent en un mouvement ininterrompu, et revenir au contrôle de gestion, directement soumis aux directions financières, qui sont les premières à rendre des comptes aux actionnaires. Le pouvoir se résorbe à chaque échelon local, des gérants aux responsables de secteur ou aux cadres supérieurs, sans pour autant que les cadres dirigeants affirment qu'ils leur revient en force. On peut y voir l'effet d'une manipulation, ou prendre aux sérieux ces dérobades pour affirmer que les dirigeants des entreprises négocient plus qu'avant leur pouvoir avec les actionnaires.

### **3 Modes de gestion de la main d'œuvre**

L'encadrement est composé de cadres, pour 5% environ de la population totale de l'entreprise, et de gérants, qui comptent pour 12 % des effectifs de l'entreprise, à qui sont conférés un statut d'agent de maîtrise. Les employés qualifiés représentent entre 30 % et 36 % des effectifs selon les filiales et cette proportion a augmenté régulièrement depuis le début des années quatre-vingt-dix. La moitié d'entre eux exercent le métier de cuisinier, à des niveaux différents de qualification, et les autres occupent des emplois variés, majoritairement féminin. La majorité de ces emplois sont stables et certains donnent accès à des possibilités d'évolution dans l'entreprise pour la population la plus jeune et la moins ancienne. Les employés de restaurant, non qualifiés, pèsent pour près de la moitié des emplois totaux, malgré une tendance à la diminution des effectifs. Bien que les politiques d'intégration à l'entreprise de cette partie du personnel se développent, ces emplois de service, occupés majoritairement par des femmes, sont souvent à temps partiel et faiblement rémunérés. Si la législation protège la stabilité de ces emplois, ils restent largement précaires. La répartition des tâches autant que les conditions d'emploi déterminent des lignes de clivage prononcées parmi les membres des équipes de restauration.

Les modes de gestion de la main d'œuvre de l'encadrement, qu'il s'agisse des cadres ou des gérants, relèvent d'un marché interne. Les cuisiniers, de part leur niveau de qualification et les possibilités d'accéder à la gérance, alimentent pour partir le marché interne. Les employés de restaurant présentent des situations contrastées : la législation protègent une partie d'entre eux des ruptures de contrat, mais le temps partiel, l'organisation du travail et les conditions d'emploi les maintiennent à la périphérie de l'entreprise, dessinant les contours d'un marché externe un peu particulier.

#### **3.1 L'organisation du marché interne pour les gérants et les employés qualifiés**

Le gérant est responsable de la production, anime l'équipe de restauration, et veille aux relations avec les membres des collectivités clientes. Selon la taille de l'exploitation qui lui est confiée, il occupe ou non un poste en cuisine. La gestion de la production nécessite de passer les commandes auprès des fournisseurs, de réaliser un inventaire des denrées en stock une fois par mois et de faire la comptabilité à destination de Restocol. Il planifie l'organisation du travail et la répartition des tâches au sein de l'équipe, et s'occupe également de la gestion administrative du personnel, prévoyant congés, primes, départs, recrutements et formations. En matière de « relationnel client », il s'enquiert régulièrement de la satisfaction de l'interlocuteur contractuel et collabore avec le personnel de l'organisation cliente pour connaître les prévisions de fréquentation. Le gérant chez Restocol est surnommé « le mouton à cinq pattes », en raison de l'étendue des compétences qu'on lui demande : il doit être bon cuisinier, gestionnaire, mais aussi



chef d'équipe, administratif, et habile avec le client. La définition générique du poste camoufle des situations de travail très variées, selon le nombre de couverts que compte le restaurant et les gérants jouent leur rôle en fonction de contextes d'action spécifiques.

Les gérants sont les salariés les plus stables de l'entreprise, et leur ancienneté moyenne s'accroît chaque année<sup>xi</sup>. Les responsables ressources humaines de Restocol privilégient les recrutements internes et favorisent la promotion des cuisiniers pour pourvoir les postes de gérants. Les gérants peuvent accéder à des postes de cadre<sup>xii</sup>. Les mobilités professionnelles pour une affectation sur une nouvelle exploitation sont souvent associées à une mobilité géographique, même si le site reste dans la région. La politique de l'entreprise est de changer régulièrement de gérant, tous les trois ans aux dires de la plupart des responsables ressources humaines, pour que celui-ci ne prenne pas d'habitudes qui pourraient «routiniser» sa gestion d'un site. Cependant le maintien ou non d'un gérant sur une exploitation est tributaire des satisfecits exprimés par l'interlocuteur contractuel. Ainsi certains d'entre eux sont réputés pour « changer de gérant comme de chemise », tandis que d'autres ne veulent pas se séparer d'un gérant qu'ils considèrent « comme faisant partie de leur personnel ». Le gérant, s'il doit plaire aux interlocuteurs client, doit suivre les lignes de gestion définies par Restocol, et il est contrôlé par le responsable de secteur et incité par une prime substantielle à respecter les engagements budgétaires fixés par ses supérieurs.

En valorisant de plus en plus les qualités d'animation et de communication formalisées dans les documents d'évaluation, les directions des ressources humaines travaillent à rapprocher le profil du gérant, spécifique aux métiers de la restauration, d'un profil plus généraliste caractéristique de l'encadrement intermédiaire. Philippe Trouvé a montré que la part la plus importante des responsabilités confiées aux agents de maîtrise tient dans l'organisation du travail et dans l'animation de l'équipe<sup>xiii</sup>. Les affectations sur les exploitations importantes, de par leur taille et leur chiffres d'affaires, et celles où sont développées l'élargissement de la gamme de service, peuvent laisser déceler une tendance à une plus grande généralité et transférabilité des compétences reconnues par l'entreprise.

La formalisation des compétences et l'accent porté sur les capacités qualifiées de relationnelles ne doit cependant pas camoufler la diversité des exploitations et des profils des gérants. La plupart des gérants de Restocol sont dits « issus du métier », c'est à dire qu'ils sont d'anciens cuisiniers. Certains d'entre eux sont d'anciens chefs cuistots de l'armée et cette origine militaire trouve sa place dans les mythes véhiculés dans l'entreprise. Quiconque a fréquenté les restaurants, que ce soit de près en y ayant travaillé ou d'un plus loin pour les cadres<sup>xiv</sup>, raconte cette expérience en insistant sur la hiérarchie en cuisine et le commandement du gérant. La division des tâches est certes stricte et le respect de l'autorité hiérarchique fait l'objet d'un consensus parmi les équipes de restauration. Cependant chez les cuisiniers la tradition du commandement est également au principe des règles de métier, et s'explique par la rapidité des délais d'exécution et la dangerosité de certaines tâches, lorsque la production se réalise en temps réel et ne tolère pas d'hésitations.

Outre les règles de la fabrication en cuisine et les principes de l'organisation du travail, les mécanismes d'incitation au principe de la régulation de contrôle en matière de gestion sont suffisamment efficaces pour qu'un point commun se dégage dans les pratiques des gérants, l'attention portée à la fabrication et à la gestion du coût denrée. Le gérant, garant des règles de contrôle économiques dans le restaurant, tient dès lors le rôle de celui qui rationne les cuisiniers et les employés de service en soumettant leur consommation de denrées dans leurs préparations à un contrôle strict<sup>xv</sup>. La mobilité professionnelle des gérants, qui repose principalement sur leurs résultats économiques, est également conditionnée à des règles de présentation de soi et à des aptitudes à la formalisation des actions lorsque les sites clients sont de taille importante et requièrent un

travail d'organisation conséquent. Les modes de gestion de la main d'œuvre s'apparentent à ceux des marchés internes, et organisent le passage de la maîtrise vers le statut cadre selon des règles de plus en plus formelles.

### **3.2 Les employés qualifiés, une double partition entre personnel repris et personnel recruté, et entre main d'œuvre périphérique et employés intégrés**

Les employés qualifiés comptent pour environ un tiers des effectifs selon les filiales de Restocol. Dans toutes les filiales, la proportion des employés qualifiés par rapport à l'effectif total s'accroît régulièrement depuis le début des années quatre-vingt-dix. Ils comptaient alors pour environ un cinquième de l'effectif total, pour représenter en 1997 près d'un tiers des emplois totaux.

Près de la moitié des employés qualifiés sont des cuisiniers. A l'intérieur de ce groupe, les niveaux de qualification comprennent les catégories de commis de cuisine, cuisiniers, seconds de cuisine, chefs de partie, chefs cuisinier, chefs de cuisine, et responsables de production. Cette dernière catégorie se trouve essentiellement dans les cuisines centrales. La filiale entreprise emploie également des pâtisseries, des maîtres d'hôtels ou des responsables desserts, alors que ces postes n'apparaissent pas dans les bilans sociaux des autres filiales. L'autre moitié des emplois qualifiés sont des emplois occupés plutôt par une population féminine : chefs de groupe (pour les employés de service), secrétaires de restaurant, secrétaires administratives, secrétaires caissières typeuses, caissières argent. On trouve des postes de chauffeurs livreurs, occupés par des hommes, dans la filiale scolaire, dont de nombreux sites sont livrés à partir des cuisines centrales. Ce sont des emplois qui tendent à se développer, lentement dans la filiale entreprise, et très rapidement dans la filiale scolaire<sup>xvi</sup>. La dénomination de ces emplois a été modifiée en 1996 par un avenant à la convention collective traduit dans l'accord d'entreprise. Cet accord a soumis la définition des emplois à une grille de classification qui hiérarchise les postes par niveaux et degrés selon des critères de compétences exprimés en termes de connaissances, de degrés d'autonomie et de responsabilité.

#### ***Une partition entre stables et flexibles***

Les données des bilans sociaux indiquent que coexistent parmi les employés qualifiés un noyau stable, en CDI, et une population précaire assez importante puisqu'elle compte pour près d'un tiers de l'effectif moyen dans la filiale santé, et environ 15% dans les deux autres filiales, les départs étant liés principalement à des fins de CDD. Déjà en 1990, les trois quarts des embauches étaient des CDD dans la filiale entreprise. En 1997, 87% des embauches sont des CDD. Ce phénomène est moins sensible dans les autres filiales. Le temps partiel concerne 12,8%, et progresse lentement chez cette population. Le taux de stabilité a tendance à augmenter dans toutes les filiales. C'est en entreprise où il a toujours été le plus élevé : entre 84 et 90%. En scolaire, il est passé de 70 à 84 % entre 1990 et 1997. C'est en santé qu'il est le plus bas : 76 % en 1997. Une partie de ces emplois correspond donc à une gestion flexible de la main d'œuvre, tandis que les autres emplois sont au contraire bien intégrés à l'entreprise.

Une partie de ces emplois stables sont le fait d'une politique d'intégration de l'entreprise, qui cherche à pourvoir les postes de responsables d'exploitation par la voie de la promotion interne. La législation encourage également l'intégration des salariés en obligeant à la reprise du personnel lorsque survient un changement de prestataire<sup>xvii</sup>. Cette population vieillit sensiblement<sup>xviii</sup>. Le nombre de promotions dans une catégorie supérieure touche 3 à 1% des employés qualifiés chaque année, dans les trois filiales. Les promotions de poste à poste dans une même catégorie traduisent une mobilité géographique et concernent chaque année 3 à 6 % des effectifs, trois fois plus que les promotions dans une catégorie supérieure. Elles sont parfois une étape nécessaire pour

une promotion d'emploi. Elles peuvent aussi faire suite à des ouvertures ou des fermetures d'exploitations, et il est donc difficile de les interpréter.

L'avenant à l'accord d'entreprise introduit en 1996 une grille de compétence qui instaure des critères individualisés pour l'évaluation des salariés. Ils se substituent à la liste de postes et de tâches jugée trop sommaire par les directions des ressources humaines. Aux techniques culinaires sont venues progressivement s'ajouter les qualités relationnelles, commerciales, l'animation d'équipe et les compétences gestionnaires dans les critères d'évaluation des cuisiniers, et ces compétences personnelles tendent à être de plus en plus valorisées dans les compétences que leur reconnaît l'entreprise<sup>xix</sup>. Les responsables ressources humaines en région, qui cherchent à entretenir parmi la population des cuisiniers des viviers de futurs gérants, citent fréquemment ces qualités personnelles. La formalisation des compétences traduit le glissement d'une progression dans l'emploi reposant sur les qualifications commandées par la formation initiale et la hiérarchie interne à des compétences qui nécessitent l'intégration à l'entreprise et la réussite des opérations confiées au salarié. Si la politique d'intégration est un puissant facteur d'incitation pour ces salariés à qui l'on reconnaît un potentiel d'évolution, elle s'adresse principalement à une population relativement jeune et peu ancienne.

### ***Une partition entre intégrés et protégés : personnel recruté versus personnel repris***

Avec la spécification des prestations, l'organisation du travail en cuisine se soumet progressivement à l'individualisation des postes, attribuant à chaque membre de l'équipe de restauration la responsabilité d'un point de distribution, de la fabrication des repas jusqu'au service en salle. Les conflits s'exacerbent ponctuellement. Deux pôles balisent les débats à l'intérieur du groupe des cuisiniers et des gérants au sein de l'entreprise pour définir le travail en cuisine, l'un bannissant « l'industrialisation », la qualité médiocre des denrées et un art de métier du coup malmené, l'autre conciliant une identité professionnelle affirmée de cuisinier avec les règles de l'entreprise.

Les tensions, voire les conflits, autour de la qualité de la fabrication sont monnaie courante dans une partie des restaurants. L'organisation du travail des cuisiniers est régie par les règles de métier, communes à l'ensemble de la restauration, et les règles budgétaires de Restocol, qui dictent les lois du coût denrée, rapport sacré à l'aune duquel se ramène toute évaluation dans l'entreprise. Les négociations sur la gestion de la production restent sous le contrôle du gérant. Ce dernier justifie plus facilement les principes de gestion aux auteurs de la fabrication quand ils sont intégrés dans le marché interne de l'entreprise, et a plus de mal à faire entendre ses arguments quand ils sont anciens et peu susceptibles d'évoluer dans l'entreprise. Le groupe des cuisiniers apparaît globalement scindé entre les anciens « perdus à la cause du client » et les jeunes « voués à Restocol ».

Si les postures de résistance, d'exclusion contre l'adhésion aux normes productives sont tributaires des ordres locaux de la production, les trajectoires des cuisiniers révèlent plus généralement des modes d'intégration à l'entreprise. Les cuisiniers les plus jeunes et les plus à même d'évoluer s'engagent dans l'apprentissage d'une autonomie gestionnaire qui nécessite d'incorporer les normes et les codes de production et d'accepter la maîtrise des coûts de fabrication. Ces postures qui s'enracinent dans un ordre local et se traduisent d'abord par des règles techniques de travail conduisent plus largement à l'apprentissage des prescriptions économiques et à une intégration normative au monde de l'entreprise.

### **3.3 Le personnel de service entre intégration partielle et gestion flexible**

La catégorie des employés de restaurant représente près de la moitié des salariés et regroupe les employés de service, en majorité des femmes, et les plongeurs. Les effectifs de cette catégorie continuent de s'accroître, mais relativement à la population

d'ensemble de l'entreprise leur proportion tend à diminuer, pour représenter aujourd'hui environ 48% des effectifs moyens, contre environ 52% au début des années quatre-vingt-dix. L'ancienneté moyenne tend à augmenter, en particulier dans la filiale entreprise. Un cinquième des employés de restaurant a moins d'un an d'ancienneté dans cette filiale, contre près d'un tiers en 90-91. Ce sont des gens qui sont recrutés en très forte majorité par CDD (95%), et qui ne resteront pas longtemps dans l'entreprise. Ils représentent les 20 à 30 % d'effectifs en rotation. Certains d'entre eux sont embauchés pour un petit nombre d'heures par semaine (moins de 17 heures). La moitié des effectifs est à temps partiel. Cette proportion avait commencé à baisser au début des années 90, mais la tendance s'est inversée par la suite. Dans l'ensemble des filiales, les recrutements les plus récents se caractérisent par une précarisation des contrats et une hausse des temps partiels. Ce sont les contrats avec un petit nombre d'heures qui se développent le plus rapidement, même s'ils restent encore minoritaires. En conséquence les salaires des employés de restaurant à temps partiel sont bas et les conduisent parfois à exercer un deuxième emploi, dans le secteur du nettoyage par exemple, comme nous avons pu le constater en région parisienne. L'utilisation des contrats intermittents dans la filiale scolaire en fait un cas à part. La restauration collective est un secteur de bas salaires, et un employé de restaurant Restocol à temps partiel gagne approximativement 2 000 à 3 000 Francs nets<sup>xx</sup>.

Les indicateurs de la gestion de la main d'œuvre utilisés dans l'analyse de la catégorie employés de restaurant montrent la coexistence de deux populations. Une majorité des employés bénéficie de conditions d'emploi relativement stables sur le temps long, bien qu'il s'agisse d'emplois souvent à temps partiel et faiblement rémunérés. Ces effectifs stables sont fournis par le personnel en place repris lorsque Restocol développe un nouveau contrat<sup>xxi</sup>. Par contraste, la plupart des recrutements sert de support à une flexibilité du travail qui utilise la main d'œuvre comme variable d'ajustement quantitative<sup>xxii</sup>, et ces flux d'emplois temporaires, majoritairement en CDD dans les provinces et en interim dans la région parisienne, représentent environ un cinquième de la part des emplois de service non qualifiés. Ces salariés, dans les conditions d'emploi les plus précaires de l'entreprise, alimentent le flot de ce que d'aucun nomme un prolétariat d'un genre nouveau, féminisé et invisible<sup>xxiii</sup>.

A l'égard de la gestion du personnel le moins qualifié, les politiques de Restocol restent ambivalentes. Le personnel de Restocol bénéficie d'un accord d'entreprise plus favorable que la convention de la restauration collective nationale quant aux conditions de travail et d'emploi, notamment en matière de congés, de primes et de durée du travail. Les grilles de compétences, adaptées aux conditions de travail spécifiques à chacune des filiales, soumettent la progression dans l'emploi à des critères classants en termes d'autonomie et de responsabilité. Les règles de contrôle du marché interne du travail assouplissent les critères de progression dans l'entreprise en introduisant dans les modes d'évaluations les notions de degré de complexité et de variété des tâches à exécuter, de responsabilité et d'autonomie, critères qui s'ajoutent aux compétences définies par le niveau de formation ou d'expérience. Le développement de politiques de formation qui s'adressent spécifiquement à cette population augure d'une démarche de fidélisation et de professionnalisation d'un personnel perçu par les managers de Restocol comme peu attaché à l'entreprise. La professionnalisation d'une partie des employés s'accompagne d'un mouvement d'intégration à l'entreprise, car l'apprentissage des codes du service nécessite du temps, temps pris sur celui de l'entreprise, puisqu'il s'agit de codes mis en place par l'entreprise. Cela n'exclut pas que ces codes trouvent des similarités avec d'autres activités de service, et que de ce fait une partie de ces compétences soient transférables. Mais quoi qu'il en soit l'intérêt de Restocol est de conserver la main d'œuvre formée à ces procédures codifiées du service, d'où le double mouvement d'intégration et de professionnalisation. En même temps, la main d'œuvre dévolue aux tâches peu codifiées et peu valorisées est exclue du marché interne.

Dans le même temps, les directeurs opérationnels, sous l'impulsion du contrôle de gestion, mettent en place au niveau local des outils dont l'objectif est «d'optimiser la gestion du personnel», et qui, sous couvert d'une organisation du travail plus performante, réduisent les coûts de main d'œuvre<sup>xxiv</sup>. Le recours croissant au temps partiel et la diminution relative de l'emploi non qualifié par rapport aux effectifs totaux indiquent que la rationalisation productive modifie la structure des emplois et la nature du travail dans plusieurs directions. Une partie des emplois devient associée à des tâches qui sont qualifiées de plus riches, évaluées en fonction de l'autonomie et de la compétence qu'elles nécessitent, et sont reconnues comme telles dans la progression des individus dans l'emploi. Une autre partie des emplois, ceux des plongeurs et des employés de service embauchés temporairement, reste plus que jamais associée à un faible niveau de qualification des tâches.

La population des employés de restaurant, en dépit de l'importance de ses effectifs dans l'entreprise, ne présente pas une homogénéité objective d'ensemble du point de vue des conditions d'emploi et des niveaux de qualification. Elle se représente d'autant moins comme une catégorie unifiée que l'éclatement de l'entreprise en une multiplicité de lieux de travail est un phénomène poussé à son paroxysme pour la majorité des salariés de l'entreprise qui travaillent dans les restaurants. La tendance à l'émiettement des temps de travail qui traverse l'organisation des restaurants participe davantage à désagréger les collectifs de travail plutôt qu'à favoriser la cohésion des groupes. Ces faits vont de pair avec une faible organisation collective des salariés à l'échelle de l'entreprise.

Les différents interlocuteurs des ressources humaines que nous avons rencontrés font montre d'une conscience assez aiguë des conditions d'emploi globalement peu attrayantes, et se disent plutôt contents du comportement de ces employés au regard d'une instabilité qui leur est habituellement imputée. Le secteur de la restauration est en effet réputé pour son absentéisme, les démissions, et plus généralement pour l'instabilité de la main d'œuvre. Le personnel non qualifié, aisément substituable, apparaît en fait plutôt captif, souvent rivié à un bassin d'emploi local, et tributaire de contraintes domestiques qui font du temps partiel un compromis acceptable.

#### **4 Conclusion.**

Restocol a modifié avec succès ses prestations et son organisation interne au fur et à mesure de sa conquête du marché et de son accroissement. Elle s'est dotée de nombreux outils de gestion et de dispositifs de coordination entre les différentes fonctions (ressources humaines, marketing, achats) et les acteurs opérationnels. Elle a aménagé des perspectives de carrière pour l'encadrement et une partie des employés qualifiés, et développe des politiques de professionnalisation pour le personnel de service. L'entreprise a cependant rencontré des difficultés pendant les étapes de transition.

La plupart des changements organisationnels mis en place a été concentrée sur une courte période, au milieu des années 90. Outre la redistribution du pouvoir économique vers l'expertise financière, ces changements ont entraîné des transformations culturelles. Ils n'ont pas manqué de susciter bon nombre d'interrogations, voire de remises en question qui ont traversé l'encadrement opérationnel au delà des gérants : questions sur la qualité, quand sa définition transférée vers les achats et le marketing échappe aux gérants et à leurs équipes qui en sont les maîtres d'œuvre ; doutes sur la légitimité des obligations de résultats, quand ceux-ci augmentent considérablement sans que soient réellement consultés les responsables opérationnels locaux ; inquiétudes sur les avenir personnels enfin, quand les objectifs se durcissent et que les mobilités peuvent être compromises. Les politiques ont été vécues comme un basculement brutal du pouvoir vers le siège, et beaucoup ont vu, derrière la modernisation, la fin d'une entreprise familiale où l'entrepreneuriat avait un sens pour tout l'encadrement.

La gestion flexible du personnel, si elle permet une économie de main d'œuvre associée à une réduction des coûts de la masse salariale, peut être source d'inefficacité. D'une part elle suppose une attention permanente aux ajustements entre postes et personnel et à des contrats de travail différenciés et nécessite non seulement des compétences juridiques, administratives et managériales mais aussi du temps, que les gérants n'ont pas toujours à lui consacrer. Sa mauvaise pratique peut avoir des effets inverses à ceux escomptés. De plus l'absentéisme guette les gestionnaires peu amènes, et il provoque surcoûts et mauvaise ambiance. D'autre part le personnel de service, s'il est maintenu à la périphérie du marché du travail, est face au client et représente quotidiennement l'entreprise. Son enrôlement dans l'organisation, tributaire de ses conditions d'emploi, semble difficilement contournable pour que soient respectées les procédures de qualité et les codes du service.

La puissance du marché est invoquée pour justifier les décisions et les projets de l'entreprise. le marché affaiblit le mythe de l'entrepreneur qui soulevait les enthousiasmes dans un cadre d'action qui laissait des marges de manœuvre importantes en échange des résultats économiques. Les dispositifs manipulés sous le mot d'ordre du client multiplient les procédures qui s'attachent aux actions accomplies et font courir le risque de la bureaucratie à l'organisation. Si la figure du client confère sa toute puissance au marché, elle participe d'un processus de légitimation des nouvelles politiques qui servent en premier lieu les projets de l'entreprise. L'idéal de la fluidité marchande attaché à l'utopie libérale plane au dessus de la rationalisation qui se poursuit. Contre l'œuvre de Dieu, la bureaucratie prend la part du diable en menaçant de rouiller les rouages de l'entreprise. si le marché est l'horizon des croyances, l'organisation reste l'horizon des pratiques.

---

<sup>i</sup> L'analyse proposée est issue d'un travail réalisé dans le cadre de la rédaction d'une thèse pour l'obtention d'un doctorat en sociologie. Nombre d'observations directes, de recueil de documents et d'entretiens ont fournis la matière de ce récit. Si une approche à caractère ethnographique a permis de s'imprégner de la culture de l'entreprise, la trajectoire de l'entreprise que nous retraçons ici pour illustrer les transformations du capitalisme contemporain repose pour le plus clair sur les entretiens menés auprès des cadres de direction et l'analyse des documents de gestion

<sup>ii</sup> Un premier décret incite en 1942 les entreprises à créer des cantines par des avantages fiscaux. Il sera élargi en 1943 à l'ensemble des collectivités.

<sup>iii</sup> La banque de France est le premier établissement répertorié qui sous-traite la restauration collective en 1913. Toutefois cette pratique est très peu répandue avant guerre. A l'entre deux guerres puis sous vichy, la malnutrition et ses répercussions conduisent les pouvoirs publics à organiser la prise en charge des repas ; ainsi les usines Renault augmenteront considérablement le nombre de repas servis entre 1942 et 1944.

<sup>iv</sup> Cette activité consiste à organiser, gérer et animer la gestion hôtelière, la restauration, l'entretien, mais également les boutiques et la surveillance médicale dans des sites isolés, tels que les mines, les plates-formes de forage et les grands chantiers.

<sup>v</sup> D'après la typologie réalisée par H. Mintzberg (Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation).

<sup>vi</sup> Nicourd S., *Le travail en projets. Analyse des processus sociaux dans le développement de l'entreprise*, thèse de doctorat de sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, sous la direction de Renaud Sainsaulieu, 1997.

<sup>vii</sup> « Tous les concurrents sont restés loin derrière nous, notamment dans l'hospitalier où nos parts de marché sont deux fois supérieures au concurrent immédiatement derrière » (cadre comité de direction France).

<sup>viii</sup> P. Windolf montre que le capitalisme familial reste un élément dynamique de la modernisation économique en France. Trois types de capitalisme peuvent être distingués dans une typologie qui présente les transformations du système capitalisme comme des étapes séquentielles. Le capitalisme familial se caractérise par des modalités de contrôle fondées sur les droits de propriété, une concentration de la propriété élevée et une faible liquidité ; le capitalisme managérial combine un contrôle bureaucratique avec une faible concentration de la propriété et une liquidité modérée ; le capitalisme institutionnel repose sur un contrôle financier, une concentration de la propriété modérée et une liquidité élevée. Selon la « théorie de la modernisation », imputée à Berle et Means, la production de masse et l'accumulation de capitaux ne peuvent être affrontés dans le cadre organisationnel du capitalisme familial et conduisent à établir l'efficacité du capitalisme managérial. Le capitalisme institutionnel s'impose ensuite pour résoudre les conflits entre

managers (mandataires) et actionnaires (mandants). Contre cette théorie universalisante, P. Windolf démontre que les différences institutionnelles et culturelles entre les pays conduisent à l'existence de formes de contrôle hybrides. Le capitalisme familial français se caractérise par l'interpénétration de la bureaucratie managériale et des droits de propriété et son dynamisme a profité de cette fusion (Windolf P. (1999), « L'évolution du capitalisme moderne. La France dans une perspective comparative », *Revue française de sociologie*, XL-3, pp. 501-529).

<sup>ix</sup> Les développements proposés ici s'appuient comme précédemment sur des documents internes et des entretiens spécifiques à Restocol. L'analyse de la presse spécialisée et de la documentation émanant du syndicat professionnel qui regroupe les principales entreprises du secteur en France montre toutefois des stratégies communes.

<sup>x</sup> L'élargissement et l'approfondissement des offres se sont ainsi traduits par un alourdissement des engagements financiers pour les deux parties du contrat, favorisant l'allongement de la durée de la relation contractuelle (précédemment exposée).

<sup>xi</sup> C'est en entreprise où les gérants sont les plus anciens. L'ancienneté moyenne en entreprise est actuellement de 11 ans. Plus de la moitié des gérants ont plus de dix ans d'ancienneté. L'ancienneté moyenne est d'environ huit ans en scolaire, et d'un peu plus de six ans en santé.

<sup>xii</sup> Les possibilités d'être promu au rang de cadre sont tributaires des ouvertures de sites et de l'accroissement des secteurs dans une région et un segment donné. Les politiques menées par les directions des ressources humaines favorisent la promotion interne pour équilibrer les recrutements aux postes de responsable de secteur en imposant des ratios de l'ordre de 30 à 50% de postes pourvus par des gérants promus.

<sup>xiii</sup> Les missions confiées par l'entreprise, les rôles dont ils se sentent investis, et les qualités requises pour exercer la fonction se rejoignent alors dans «la création d'un esprit d'équipe », la prise en compte des «risques et suggestions des collaborateurs », ainsi que la «définition des objectifs de l'équipe de travail » Trouvé P., (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, L'Harmattan, Paris, p. 171.

<sup>xiv</sup> La thématique du restaurant comme un univers hiérarchisé évoquant le monde militaire était récurrente dans tous les entretiens que nous avons réalisé, que ce soit avec des cadres issus de la promotion interne passés par le restaurant, des responsables de secteur qui connaissent les restaurants sans pour autant y avoir nécessairement occupé un poste auparavant, ou des cadres du siège qui n'en visitent que quelques uns pendant l'année.

<sup>xv</sup> N. Feynerol met en valeur cet aspect des régulations sociales dans le restaurant, en introduisant une distinction entre le gérant, qui distribue l'information entre le siège de l'entreprise et les équipes de restauration, et le chef de cuisine qui distribue les biens économiques à l'équipe et qui détient le pouvoir en cuisine. Le gérant demande l'équilibre de son budget et l'obtient avec la participation du chef de cuisine qui garde une marge de liberté dans l'utilisation des produits (Feynerol, p. 124-125). Dans la plupart des cas que nous avons étudié, le gérant tient ces deux rôles en même temps. Cela s'explique d'une part parce que il y a de moins en moins de chefs de cuisine, et d'autre part parce que quand il y en a, ils sont davantage enrôlés dans la gestion de la production.

<sup>xvi</sup> Le taux de féminisation des employés qualifiés est passé de 13,6% en 1990-1991 dans la filiale scolaire, à 38,5% en 1996-1997. Le taux de féminisation de ces emplois a tendance à baisser en santé.

<sup>xvii</sup> Selon l'article L122-12, si le client change de prestataire de service, le nouvel employeur réembauche le personnel en place.

<sup>xviii</sup> L'âge moyen s'accroît régulièrement dans toutes les filiales. Il était de 35 ans en 1990-1991, il est maintenant de 37 ans en entreprise, 36 ans pour les autres. L'âge moyen s'accroît régulièrement dans toutes les filiales. Il était de 35 ans en 1990-1991, il est maintenant de 37 ans en entreprise, 36 ans pour les autres.

<sup>xx</sup> Ce chiffre nous a été donné par un responsable des ressources humaines de l'une des directions régionales où nous avons réalisé nos observations directes, et nous le tenons pour plus juste que ceux fournis par les données des bilans sociaux par Restocol qui ne donnent que des éléments d'approximation grossiers. Les données de la branche disponibles au SNRC restent également assez imprécises, compte tenu de la disparité des rémunérations et des temps travaillés.

<sup>xxi</sup> Les employés de restaurants et les cuisiniers anciens sur un site sont souvent du personnel qui a été racheté lors de la prise de contrat, la législation obligeant à la reprise du personnel (article L.122.12). Une partie de leur ancienneté est souvent rachetée par l'entreprise.

<sup>xxii</sup> Gadrey, 1999.

<sup>xxiii</sup> Proletariat que dépiste et que dénonce notamment A. Gorz. Nous ne nous appuyons pas sur ses analyses. Les analogies entre la catégorie des emplois de service que nous avons observé dans l'entreprise Restocol et les analyses du prolétariat restent minces, dans la mesure où les modes de gestion de la main d'œuvre sont associés à des configurations socio-historiques qui rendent plus que délicates la comparaison. En dépit toutefois des risques d'anachronisme, l'expression convient assez judicieusement pour désigner

cette population numériquement très supérieure dans l'entreprise, mais qui disparaît singulièrement des lors qu'il s'agit de déployer des stratégies productives et marchandes, tant au niveau des politiques et des dispositifs conçus par les directions, que dans le face à face entre le responsable de secteur et les interlocuteurs contractuels. C'est davantage pour rendre visible cette population que nous employons ici ce terme, mais pas nécessairement pour la saisir analytiquement, du moins sans prendre des précautions de définition, que nous n'avons pas ici le temps d'approfondir.

<sup>xxiv</sup> Nous avons vu cet outil utilisé dans la direction régionale de la santé où nous avons réalisé nos observations. Le but du responsable de secteur et du directeur régional était clairement de diminuer les frais de personnel des exploitations, d'après une méthode préconisée par le contrôle de gestion. Cependant cet outil « d'optimisation de l'organisation du travail » peut avoir des utilisations différentes, et dans les grands restaurants, il s'agit également d'adapter l'organisation du travail à l'individualisation des postes requise par les « concepts de restauration ».

## **Bibliographie**

BERTRAND H., (1996), « France : modernisations et piétinements », *Capitalismes fin de siècle*, sous la direction de R. BOYER, puf.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BOYER R., (1998), « Etat, marché et développement : Une nouvelle synthèse pour le XX<sup>e</sup> siècle ? » CEPREMAP, CNRS, EHESS, document n° 9907.

BOYER, R., « Comment émerge un nouveau système productif », in Jean-Pierre DURAND, *Vers un nouveau modèle productif ?*, Syros, 1993.

CAMPAGNAC E., (1988), « L'ascension de Francis Bouygues : pouvoir patronal et système d'entreprise », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 631-646.

COCHOY F., (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*. La découverte, Paris.

COCHOY F., NEUVILLE J.-P., (2000), "Le client, ketchup des affaires?", *Les Amis de l'Ecole de Paris*, n°14 Mars.

CORIAT, B., WEINSTEIN, O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de Poche, 1995.

DE BANDT J., GADREY J., *Relations de service, marchés de service*, Editions CNRS, 1994.

DONDEYNE C. « Eclatement des normes d'emploi et recomposition du rapport à l'entreprise », *Sociologia del Lavoro*, n° 74/75, 1999.

DONDEYNE C., (2000), « Professionnaliser le client : le travail du marché dans une entreprise de restauration collective », *Sociologie du travail*.

DONDEYNE C., « les cadres, acteurs et objets du changement – Le cas d'une entreprise de restauration collective » Journées pluridisciplinaires sur les cadres, colloque organisé par le LEST-CNRS, sous la direction scientifique de Paul Bouffartigue, 9&10 décembre 1999.

DONDEYNE Christèle, GADILLE Martine, « The effects of the multidivisional form of modern corporation on workers behaviors and its effectiveness : a challenge for the societal effect theory ? » Interim conference : Economic Sociology at the edge of the 3rd millenium

DUBUISSON S. (1999), "Les recettes du restaurant : la codification comme moyen de créer des opportunités d'action", *Sciences de la société*, n°46-Février.

DUBUISSON-QUELLIER S. (1999), "Le prestataire, le client et le consommateur", *Revue française de Sociologie*, XL-4, pp.671-688.

FEYNEROL N., *La communication en procès – Essai d'ethnologie dans l'entreprise*, thèse de doctorat sous la direction de M.G. ALTHABE, EHESS, 1985.

FRIEDBERG E., (1993), *Le pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, 1993.



GADREY J., "La modernisation des services professionnels, Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?" *Revue française de sociologie*, 1994a.

GADREY J., « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, 1994b.

GODELIER M., (1984), *L'idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés*, Fayard.

LEST, "Les mutations des organisations productives et des modes de gestion", La société salariale : crise et recompositions - projet scientifique du LEST pour la période 1996 - 1999, LEST-CNRS, Aix en Provence juin 1995.

MERLOT S., *Restauration collective : analyse des besoins de formation pour une rénovation des diplômés*, Rapport à la direction des Lycées et Collèges du Ministère de l'Education Nationale, CEREQ, Juin 1997

MULLER-MERLOT, S.-A., *Compétences et identité d'un groupe professionnel : les cuisiniers de la restauration collective*. These, EHESS, Paris, 2000.

NICOURD.S. *Le travail en projets – Analyse des processus sociaux dans le développement de l'entreprise*- thèse de doctorat, Institut d'études politiques de Paris, 1997

ROSANVALLON P. (1999), *Le capitalisme utopique. Histoire de l'idée de marché*, Éditions du seuil.

SEGRESTIN D., « A propos du nouveau modèle productif : questions d'efficacité, questions de légitimité », *Sociologie du travail*, n°1, 1993

VATIN F., (1999), *Travail, sciences et société*, Editions de l'Université de Bruxelles.

WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.

WINDOLF P. (1999), « L'évolution du capitalisme moderne. La France dans une perspective comparative », *Revue française de sociologie*, XL-3, pp. 501-529.