

# Le catering



CRIOC, Novembre 2009



Etude réalisée avec le soutien de la Région wallonne

# CRIOC

Centre de Recherche et d'Information  
des Organisations de Consommateurs



# Agenda

1. Objectifs
2. Méthodologie
3. Marché
4. Cadre général de la vente aux entreprises de catering
5. Processus d'achat des entreprises de catering
6. Tactiques à développer par le fournisseur d'une entreprise de catering
7. Intervenants dans le processus d'achat
8. Cahier de charges
9. Relations client - fournisseur
10. Relation aux clients
11. Tendances actuelles et futures
12. Conclusions
13. Recommandations

# Objectif

- L'objectif de l'étude est de comprendre et d'analyser les mécanismes et conditions d'achat des produits agricoles ou alimentaires de base par le secteur de la restauration collective (catering).

# Méthodologie

- L'analyse du marché a été réalisée sur base d'une recherche documentaire et d'interviews en face-à-face de 10 acteurs du secteur (11 responsables d'achat, direction générale, chef de restauration ou de cuisine).
- et d'analyse de marché Sociétés interviewées (catering) : Sodexho, Compass, Cuisines Bruxelloises, TCO Service
  - Collectivités
    - Etablissements scolaires : L'Arsenal (Namur), L'IPET (Nivelles), Ecole européenne (Bruxelles)
    - Soins de santé : Les hôpitaux Catholiques de Liège
    - Dexia, Bruxelles
    - Ethias, Liège
- Les interviews qualitatives ont été réalisées de mars à septembre 2009 (durée de 45 minutes à 1 heure) sur base d'un guide d'entretien dont les principales thématiques abordées concernaient :
  - Le marché (acteurs, rapport de force)
  - Les fournisseurs (attentes, décisions de sélection, critères de choix des produits, information reçue, achats effectués)
  - Les clients (attentes, critères de choix des produits, attentes)
  - La perception des produits issus de l'agriculture wallonne
  - Les tendances futures
- *Les verbatims utilisés sont repris en italique.*

# Entreprises de catering rencontrées

- **Sodexo**

Sodexo, entreprise internationale, s'est établie en 1971 en Belgique avec sa branche Restauration et Services. Sodexo est n° 1 en Belgique et détient environ 45% de part de marché du catering. Sodexo est présent sur tous les marchés, les 3 grands segments (établissements scolaires, soins de santé, entreprises et administrations).

- **Compass**

Compass est une entreprise internationale présente dans 90 pays de part le monde. Compass Group Belgique est un des acteurs importants du marché du catering en Belgique et détient environ 20% de part de marché. Compass offre ses services aux entreprises et administrations (Eurest), aux établissements scolaires (Scolarest) et aux établissements de soins (Medirest). Tous les jours, Compass sert plus de 100.000 repas dans plus de 300 exploitations.

- **Cuisines Bruxelloises**

L'association « les cuisines bruxelloises » créée en 2004, est une association de droit public poursuivant des buts sociaux. Active au niveau national, les cuisines bruxelloises offrent leurs services catering aux établissements scolaires (environ 5000 repas par jour) et aux établissements de soins.

- **TCO Service**

TCO service, initialement entreprise familiale traiteur, a élargi ses activités aux services catering pour les établissements scolaires (5000 repas par jour) principalement. Employant actuellement 35 personnes, la philosophie de l'entreprise est l'alimentation durable. Ils utilisent 15% de produits bio actuellement.

# Marché

- En Belgique, les collectivités concèdent de plus en plus leurs activités de restauration aux entreprises de catering (environ 70% des entreprises et administrations, 50% des établissements scolaires et 25% des hôpitaux).
- Trois grands groupes dominent la restauration collective concédée:
  - Sodexo (45% de part de marché)
  - Compass (20% de part de marché)
  - Aramark (15% de part de marché).

# Cadre général de la vente aux entreprises de catering

- **La stratégie de vente**

Développer une stratégie en matière de vente de produits agricoles aux entreprises de catering exige de à s'engager dans une démarche en trois étapes :

- Le producteur doit concentrer son attention sur les besoins actuels et futurs des entreprises de catering.
- Dans un deuxième stade il étudie plus en profondeur le rôle de l'acheteur et des décideurs des entreprises de catering afin de diriger mieux l'effort de vente et formuler les arguments techniques et commerciaux adéquats ;
- Dans un troisième temps, il s'interroge sur le processus d'achat qui met en relief l'interdépendance des fonctions et services incriminés.

- **Les fondamentaux de la vente vers les entreprises de catering**

La vente à destination des entreprises de catering se caractérise par une approche objective reposant sur quatre fondamentaux :

- Achat rationnel
- Fréquence d'achats
- Eloignement de l'utilisateur
- Nombre réduit de clients

# Cadre général de la vente aux entreprises de catering

- **L'achat est rationnel.** Les critères de coût, rentabilité, commodité d'emploi, conditions de paiement, services additionnels... sont pris en compte et mis en parallèle dans les offres reçues. Il faut noter cependant que bien que rationnelle, la décision reste prise par des individus qui, à ce titre sont influençables par les techniques de promotion ou les contacts personnels.

*« Au delà de 7 ou 8 grossistes on se refuse car c'est trop compliqué au niveau gestion de marchandises, au niveau des commandes: l'administratif devient trop important ».*

*« Et on ne sait pas bien gérer les achats si on multiplie les fournisseurs. Or pour qu'une collectivité soit rentable, il faut bien gérer les achats. Et puis commander tout notre sec chez un grossiste ça permet de négocier des prix, des choses qu'on ne pourrait jamais négocier si on se dispersait ».*

*« L'aspect tarif est aussi très important pour la collectivité. En scolaire, les prix sont vraiment planchés et sans arrêt on doit se battre pour arriver à maintenir nos food cost. Pour les petits producteurs on devrait aller chaque fois négocier le prix auprès de chacun et il faudrait engager deux personnes temps plein pour cela c'est pas possible ».*

*« Donc le fait d'avoir un seul fournisseur, on peut avoir une bonne relation ....ils nous signalent quand ils ont tel fruit à meilleur prix, en promo etc. Cela permet de récupérer de la marge. C'est fort important qu'on se connaisse bien mutuellement et c'est plus facile quand on a un gros fournisseur. Ça permet de mieux maîtriser les coûts».*

# Cadre général de la vente aux entreprises de catering

- **La fréquence d'achat versus coût de produits.** Les achats en matière de produits frais sont des achats répétitifs dans lesquels des notions de normalisation, contrôle, tolérances de qualité, formules d'indexation de prix sont présentes. Les entreprises de catering développent une stratégie de centralisation. Elles achètent principalement auprès de fournisseurs importants, capables de garantir un volume et un approvisionnement stable ou par l'intermédiaire de plateformes de distribution sur lesquelles ils placent leurs offres.

*« On essaie de travailler de plus en plus par des plateformes de distribution qui centralisent tous nos fournisseurs ».*

*« On fait appel à un centre logistique qui s'occupe de distribuer les produits sur les différents sites ».*

- **L'éloignement de l'utilisateur proprement dit.** Anticiper la demande est essentielle pour ces entreprises qui doivent souvent prendre certaines décisions de fournitures de prestations sans maîtriser en détail ce qui se passe au bout de la chaîne (consommateur final). Aussi, les entreprises de catering pratiquent-telles (plus rarement) la décentralisation. De manière ponctuelle, certains produits frais peuvent être achetés auprès de fournisseurs de taille plus modeste à l'occasion d'évènements ponctuels.

*« C'est possible mais alors ce n'est pas décidé au bureau central, c'est plutôt une initiative de la cuisine locale, mais dans le cadre de journées spéciales. » « Ca arrive plus souvent pour les produits boulangers ».*

*« Il y a certains fournisseurs qui livrent directement aussi sur les sites parce qu'ils sont organisés pour le faire ».*

# Cadre général de la vente aux entreprises de catering

- Le **nombre réduit de clients** pour les fournisseurs de produits agricoles. Cette tendance oligopsonistique s'amplifie par la tendance grandissante pour les réciprociétés commerciales entraînant un marché captif, l'augmentation du professionnalisme et de la rationalité, avec apparition de centrales d'achat ou de places de marché et la diminution ou disparition de canaux intermédiaires (agents, grossistes...) pour une raison de diminution des coûts et le souci du producteur de « sentir » plus directement le marché.

# Processus d'achat des entreprises de catering

- Le processus d'achat va de la prise de conscience d'un problème à la mise au point des solutions se concrétisant par l'achat, l'acquisition ou la location de produits, services, matériel ad hoc. On peut schématiser la démarche de la manière suivante :
  1. **Apparition, détection, identification d'un besoin** formulé le plus souvent par les utilisateurs directs (du produit). Dans le cas de besoins nécessitant des investissements à long terme, la reconnaissance du besoin relève en principe de l'état-major de l'entreprise de catering.
  2. **Définition des caractéristiques du produit** susceptible de satisfaire le besoin. Description des caractéristiques des produits recherchés, avec leurs impositions de normalisation, de sécurité, de protection de l'environnement, d'adéquation dans le cadre de l'entretien général... aboutissant à un cahier des charges.
  3. **Demande d'offre** suite à la recherche des différentes sources d'approvisionnement possibles et à la qualification de celles-ci
  4. **Examen des différentes offres et négociations préliminaires** avec les fournisseurs dont les propositions ont été retenues dans un premier temps suite au cahier des charges établi par l'entreprise de catering.
  5. **Choix du fournisseur et mise au point d'un système de commande continu** (pour achats répétitifs). C'est la phase de présélection de quelques candidats répondant aux critères
  6. **Evaluation des produits au niveau qualitatif** (tests au niveau qualité, organoleptique, de cuisson, préparation en conditions réelles) et des fournisseurs (visites éventuelles sur place)
  7. **Négociation des prix** avec les candidats et **signature des contrats** de fourniture.

# Tactiques à développer par un fournisseur

- De manière générale, les fournisseurs doivent démontrer leur capacité à satisfaire les attentes de l'entreprise de catering. Les tactiques développées seront différentes suivant le statut du fournisseur (fournisseur habituel ou potentiel).
- L'entreprise de catering ne constitue pas un ensemble unique mais une organisation comprenant des profils différents qui expriment des attentes différentes. L'identification de ces 5 profils différents est essentielle. Plusieurs personnes interviennent dans le choix des fournisseurs lors d'une décision collective : les Utilisateurs (responsable des cuisines, clients – pour les tests gustatifs -), les conseillers (responsable qualité hygiène), les prescripteurs - Filtres (diététicien), les décideurs (directeur des achats, financier et/ou le directeur général), les acheteurs (Service achat)

# Tactiques à développer par un fournisseur

<p>Les fournisseurs doivent démontrer leur capacité à satisfaire les attentes de l'entreprise de catering. Les tactiques développées seront différentes suivant le statut du fournisseur</p>	<p>Achat répété sans modification</p>	<p>Achat répété avec modification</p>
<p>Tactique du fournisseur habituel</p>	<p>Incitation au réapprovisionnement automatique à l'identique Recherche de l'accroissement de sa part de marché (en profondeur : nouveaux produits)</p>	<p>Incitation au passage de l'achat épisodique à l'achat habituel Recherche de l'accroissement de sa part de marché (en largeur : nouvelle gamme)</p>
<p>Tactique du fournisseur potentiel</p>	<p>Convaincre le client de modifier son approvisionnement</p>	<p>Conforter le client dans sa recherche de réapprovisionnement modifié Essayer de s'intégrer dans le nombre des fournisseurs habituels</p>

# Intervenants dans le processus d'achat

	Utilisateurs (responsable des cuisines), clients (tests gustatifs)	Conseillers (responsable qualité hygiène)	Prescripteurs - Filtres diététicien	Décideurs (direction)	Acheteurs (Service achat)
Apparition, détection, identification d'un besoin	★ ★ ★	★			
Définition des caractéristiques du produit	★ ★	★ ★	★ ★ ★		
Demande d'offre		★	★		★ ★ ★
Examen des différentes offres et négociations préliminaires	★	★	★	★ ★	★ ★
Choix du fournisseur et mise au point d'un système de commande continu		★		★ ★ ★	★ ★ ★
Evaluation des produits au niveau qualitatif	★ ★ ★				★
Négociation des prix et des contrats	★			★ ★	★ ★ ★

# Intervenants dans le processus d'achat

Intervenants	Identification	Rôle
utilisateurs	responsable des cuisines clients	Leur influence est prépondérante, sauf quand il s'agit d'achat répétitif. Leur intervention se situe souvent au point de départ du processus d'achat car ce sont eux qui suggèrent l'achat d'un produit selon des spécifications bien établies.
conseillers – contrôleurs	Responsable qualité hygiène	Leur contrôle peut s'exercer sur l'information écrite ou encore dans le choix des fournisseurs qui rencontreront les membres du groupe d'achat.
prescripteurs – filtres	Diététicien	Ils exercent généralement une influence significative mais non financière sur la décision d'achat.
décideurs	directeur des achats, financier et/ou le directeur général	La décision n'est pas toujours prise par l'acheteur même si ce dernier participe formellement aux engagements et négociations. La direction générale peut toujours renverser une décision.
acheteurs	Service achat	Son influence est parfois forte et parfois faible (suivant la complexité et le risque). Dans certains cas, l'acheteur joue simplement le rôle d'agent d'achat en exécutant les fonctions de préposé à la passation des commandes

# Cahier de charges

- Les intervenants dans le processus d'achat au sein des entreprises de catering définissent l'ensemble de leurs attentes dans un cahier de charges qui est négocié (voire imposé) et doit être respecté sous peine de rupture de contrat
- Ce cahier de charges doit répondre à plusieurs spécifications :
  - Offre de prix permettant de **respecter leurs engagements budgétaires vis-à-vis des collectivités**  
*« On négocie les prix, voir si ces prix sont adaptés aux collectivités ou pas ».*  
*« Au niveau des collectivités entreprises, on sent que la crise vient de passer et donc on sent qu'on parle moins de qualité et plus de budget ».*
  - **Qualité garantie et constante**  
*« La constance dans la qualité du produit. C'est très important. C'est déjà arrivé qu'un produit passe les tests qualité, gustatifs etc. mais qu'à la livraison ce ne soit pas exactement le même produit qui arrive. »*  
*« On attend d'eux qu'ils nous proposent des produits de qualité, le type de produits qu'ils fournissent doit correspondre à ce qui était prévu (contractuellement)».*  
*« On voit d'abord le type de produits qu'il propose et la qualité des produits qu'il propose. Pour vérifier la qualité on fait des tests culinaires ».*

# Cahier de charges

- **Respect des normes légales, traçabilité, normes d'hygiène et de sécurité alimentaire**

*« Un autre point important c'est que le fournisseur puisse nous fournir la traçabilité très facilement, la traçabilité est notée sur la note d'envoi. Toutes des demandes de l'Afsca mais qui sont très importantes ».*

- **Nécessité de disposer de certifications ISO 9001:2000 (Sodexo et Compass), transparence lors des contrôles et visites**

*« Une priorité avant tout c'est que nous avons un système de qualité, certification ISO 9001:2000 ».*

*« ...puis on va visiter l'entreprise pour voir comment ils sont installés, si les normes d'hygiène sont respectées ».*

# Cahier de charges : Choix des produits

- Les entreprises de catering souhaitent, en général que les produits répondent aux attentes des consommateurs finaux et possèdent les caractéristiques suivantes :
  - Prix et qualité : à noter une tendance pour les produits de qualité supérieure
  - Sécurité alimentaire et fraîcheur
  - Appréciation du produit par le consommateurs final
  - Identification de la qualité nutritionnelle identifiable.
  - Identification de l'origine géographique du produit (traçabilité). Dans certains cas, la présence de critères éthiques peut constituer un plus (commerce équitable).
  - Présence d'un label (demande en progression)
  - Respect d'un mode de production respectueux de l'environnement, du bien-être animal, des conditions de travail des producteurs (demande en progression) avec rejet de produits comme les œufs en batterie
  - Fabrication artisanale : critère peu important pour les produits bruts, en croissance pour les produits finis.
  - Fabrication locale : intérêt en croissance mais le concept demeure flou et galvaudé, la logistique ne fonctionne pas, les produits sont inadaptés aux besoins des collectivités (manque de produits transformés, produit inadapté aux exigences (grammage de la viande, calibre, ...), packaging inadéquat, ...) et leur coût est élevé. La demande est faible mais en cas d'émergence, les sociétés y répondront.

# Cahier de charges : Choix des produits

- Produit bio : Disponibilité réduite et non constante, quantité insuffisante, problèmes d'approvisionnement, produits inadaptés aux besoins des collectivités (au niveau calibre, quantité, produits transformés, conditionnements adaptés), coût élevé justifie le peu d'intérêt. Une demande apparaît. Elle est suivie à des degrés divers ou à des passages à l'acte ponctuel plus souvent lié au choix d'une personne que de l'entreprise.

# Cahier de charges en fruits

- Le marché est en croissance. Il devient plus mature et exige des calibrages précis et des produits en lien avec la saisonnalité. La demande concerne majoritairement des fruits frais.
- Nécessité de pouvoir (aussi) proposer une gamme de produits bio (en croissance) locaux !  
*« Pour les fruits on travaille à 95% avec du bio parce que parfois il y a des ruptures en bio donc ce n'est pas 100% ».*

# Cahier de charges en légumes

- Le marché est en croissance (tant pour les entreprises que pour les écoles, la demande de salad-bar est en développement). La demande concerne à la fois les produits frais et/ou du surgelé selon les infrastructures de l'entreprise. Les légumes bio sont peu sollicités (pour raisons budgétaires).

*« Pour les fruits et légumes ils travaillent avec du frais et du surgelé ça dépend des particularités du site ». « En légumes, malheureusement on ne sait pas travailler le légume frais parce que les cuisines dans lesquelles on travaille bien souvent n'ont pas de légumerie, n'ont pas les installations qui permettent de travailler le légume frais ».*

- Prise en compte croissante de la saisonnalité

*« ce n'est pas obligatoirement important (la disponibilité constante de l'offre) ça dépend du produit. C'est tout une réflexion sur l'alimentation. A terme il faudra accepter qu'il y ait des légumes d'hiver et d'été. Ils sont prêts à aller dans cette direction mais pensent que le consommateur ne l'est pas encore. Déjà les plans menus on les construit en tenant compte de la saisonnalité des produits ».*

- Croissance de la variété des légumes proposés

- Recours aux produits de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> gamme à la demande de certains clients et pour des raisons pratiques de gain de temps (mix salades, légumes pour soupes)

*« Pour le marché des légumes, c'est Fruidicom, un grossiste en fruits et légumes qui fournit tous leurs sites à Bruxelles. Derrière Fruidicom, il y a des grandes sociétés (Pingouin, ...) qui transforment les produits bruts en produits nettoyés, découpés, surgelés. Ils travaillent principalement avec du surgelé ».*

# Cahier de charges en viande

- Le marché doit s'adapter à la demande. Il s'agit de viande fraîche principalement
  - Au niveau grammage : les clients ont des demandes très précises au niveau du grammage des morceaux de viande fournis.
  - Au niveau type de viande : viande molle ou charcuterie finement hachée pour les maisons de repos, viande dont le goût plaît aux enfants dans les écoles, ...
- La qualité doit être contrôlée : la qualité de la viande est contrôlée (par des test gustatifs et de perte de poids à la cuisson notamment)
- L'origine constitue un critère de choix plus important que pour d'autres produits. Certaines entreprises ne prennent pas en compte l'origine dans leur choix; d'autres privilégient la viande belge. Cependant, si les quantités ne suivent pas ou le prix est trop élevé, ils acceptent que leur fournisseur leur livre de la viande d'une autre origine.

*« Oui, c'est important. Je demande toujours la provenance de la viande. Et je sais que chez mon fournisseur ils se fournissent à 95% en Belgique. Et je leur ai déjà signifié que ce critère était très important pour nous. Par exemple, l'agneau de Nouvelle-Zélande on va éviter de mettre de l'agneau maintenant parfois on met de Nouvelle-Zélande parce que nous sommes limités au niveau prix aussi. La volaille par exemple je ne veux pas qu'elle arrive surgelée, je veux de la française ou de la belge. Je suis très pointilleuse sur l'origine ».*

# Cahier de charges en viande

- Le mode de production : critère important
  - « Ils demandent ce type d'information pour les viandes par exemple ou les œufs (n'acceptent pas les œufs en batterie) ».
  - « Ils vont voir leurs produits, leur système de production et les conditions auxquelles ils fournissent leurs produits ».
- Les labels : critère de choix peu important généralement. Cependant, les entreprises de catering plus qualitatives optent pour de la viande labellisée.
  - « On est attentif aux labels, Label Rouge pour la volaille, Meritus, Certus, et donc j'exige de mes fournisseurs qu'ils puissent m'offrir ce type de labels ».
- Viande bio : les entreprises de catering travaillent peu avec de la viande bio pour des raisons budgétaires
- Equilibre alimentaire : évolution positive (qualité, variété) mais les quantités ne diminuent pas encore
  - « Il y a une évolution vers le plat idéal du PNNS mais ils n'ont pas encore réduit la viande autant car les habitudes de consommation ne changent pas si vite. Ils ont à côté de l'offre de base une offre alimentaire positionnée PNNS (pour des gens qui acceptent d'avoir un grammage en protéines plus faible) ».

# Cahier de charges en produits laitiers

- Le marché est limité, même si certains produits sont utilisés.  
*« Les produits laitiers, ils n'utilisent pas énormément. Ils utilisent du lait en cuisine, et au petit déjeuner dans les maisons de repos, les centres hospitaliers. Puis les yaourts dans les desserts. Le fromage pour les préparations chaudes, pour les sandwiches et les repas du soir dans l'hospitalier, le petit déjeuner ».*
  - Utilisation de lait, crème, fromage, beurre dans les préparations
  - Utilisation de lait dans les centres de soins et les écoles surtout
  - Utilisation de desserts lactés, yaourts dans tous les types de collectivités
  - Utilisation de fromage (comme dessert ou plat du soir) dans les entreprises, les centres de soins et dans une moindre mesure les écoles.
- Les préparations utilisent de moins en moins avec des graisses animales (beurre, crème).  
*« Le beurre aussi en cuisine mais ils travaillent de moins en moins avec les graisses animales et cela dans le cadre du PNNS. Même dans les crèmes maintenant ils travaillent avec des crèmes végétales de plus en plus ».*

# Cahier de charges en produits laitiers

- La fabrication traditionnelle, artisanale des produits laitiers : critère de choix plus important car valorisable pour les produits finis comme les yaourts, les fromages.  
*« Ca peut être important sur un produit fini ex: un yaourt artisanal dans un frigo oui ça peut être intéressant, il y a une valeur ajoutée. Maintenant, le fait que les produits bruts soient fabriqués de manière traditionnelle ça ne se voit pas finalement » .*
- Produits laitiers bio : les entreprises de catering travaillent plus fréquemment avec des produits laitiers bio transformés

# Relations client - fournisseur

- Les attentes des sociétés de catering concernent non seulement l'établissement d'un cahier de charge mais aussi d'une relation de partenariat qui se caractérise par une relation de confiance, de la flexibilité et surtout une information de qualité : transparente, complète et efficiente.
  - **Etablissement d'une relation de confiance, d'une connaissance des besoins et de pro activité**  
*« Par exemple pour les fruits, on les briefe bien sur ce qu'on veut, et ils savent ce qu'on veut. Si j'avais 4 ou 5 petits fournisseurs locaux, je n'aurais pas le temps de les briefer. Donc le fait d'avoir un seul fournisseur, on peut avoir une bonne relation, ils savent me fournir des petits calibres, à bon prix, parce qu'ils nous signalent quand ils ont tel fruit à meilleur prix, en promo etc. »*
  - **Flexibilité au niveau logistique, adaptation aux besoins au niveau livraison (fréquence, moment de livraison, etc.) et quantités livrées**  
*« Il y a des règles à respecter pour les livraisons. Nous travaillons avec une plateforme de livraison et cela demande une rigueur de la part du fournisseur. Mais les quantités sont constantes au cours de l'année. »*  
*« La logistique doit absolument suivre la demande des collectivités. Et donc on est par conséquent obligé de s'adresser à des grossistes de taille relativement grosse pour pouvoir répondre à nos demandes logistiques ».*  
*« Dans le choix des fournisseurs arrivent aussi et en point important tout ce qui est logistique ».*

# Relations client - fournisseur

- Flexibilité au niveau produits, adaptation aux besoins des collectivités au niveau des spécificités produits (grammage de la viande, calibre des fruits et légumes, produits transformés, emballage, etc.)

*« Les fruits on demande toujours un calibre bien précis, des petits calibres. On est très exigeants pour les calibres pour les fruits mais aussi les viandes qui doivent être « piécées » au grammage demandé (avec un pourcentage de différence de 10% maximum) ».*

- Une information transparente et sur mesure

*« L'information des fournisseurs il y en a beaucoup; pour ça ils sont très forts. Même des gens du bio, Pronatura, ils ont fait beaucoup d'efforts pour donner des infos par mail ».*

*« On reçoit beaucoup d'informations. Il y a beaucoup de décodage à faire de ces informations. On doit se faire sa propre opinion ».*

*« Mais il y a toujours des petits éléments qu'il est difficile d'avoir en détail. Par exemple, sur certaines fiches techniques, pour certains éléments ».*

*« On reçoit beaucoup d'informations mais pas toujours les bonnes ».*

*« Quand on demande une info particulière, ils nous la fournissent si c'est dans leur intérêt ».*

*« La satisfaction dépend du fournisseur. Il y en a avec qui il est très facile d'obtenir des informations, d'autres avec qui c'est compliqué et notamment les informations d'ordre bactériologiques etc. (important comme garantie dans le choix du fournisseur) ».*

# Relation aux clients

- Les entreprises de catering adaptent leur offre aux desideratas de leurs clients. A ce titre, elles :
  - S'adaptent aux desideratas des clients dans le respect de leur budget

*« Le cahier de charges du client peut être très détaillé (des légumes tous les jours, de la viande haché max une fois par semaine, des frites max une fois par semaine,...) ».*

*« il y a une flexibilité envers chaque cuisine pour pouvoir répondre aux souhaits, besoins des clients ».*

*« Pour les hôpitaux, il y a les repas ordinaires 60% (repas normal, sans sel ou mixé) et les régimes (52 régimes différents diabétiques, sans fibres, etc.) ».*
  - Établissent des menus en interne avec une tendance à la centralisation vu la flexibilité coûteuse mais réalisable.

*« Il y a un menu planning central...ça c'est la base ».*

*« Les menus sont d'abord faits en interne par notre équipe de service qualité ».*

*« ...de plus en plus pour centraliser les menus, plus on centralise les menus plus on centralise les volumes d'achat et plus c'est intéressant pour contrôler la qualité des produits, le prix etc. ».*

*« Ensuite, chaque site peut avoir des menus adaptés, des menus de suggestion qui ne sont pas directement ce qui est dans le menu. Là on est flexible même si on essaie de rationaliser un maximum ».*

*« Les sites ont encore beaucoup d'indépendance, d'autonomie, et il y a beaucoup de sites qui établissent leur menu eux-mêmes pour tout un tas de raisons ».*

# Relation aux clients

- Composent des menus équilibrés qui sont contrôlés sur le plan nutritionnel
  - « On travaille les menus suivant le plan alimentaire de la commune, puis on soumet ce menu aux diététiciens des communes ou des écoles et ils valident nos menus. Donc ces menus passent plusieurs étapes ».
  - « Ces menus une fois composés sont donnés pour avis au service diététique de l'hôpital ».
  - « Dans les écoles et les maisons de repos c'est un menu mensuel qui est proposé. Et donc, ils travaillent avec 2 ou 3 mois d'avance sur les menus. Cette diététicienne a donc tout le temps d'analyser la qualité des menus et des ingrédients du repas qu'ils proposent ».
- Varient leur offre de menus, tant dans les produits travaillés que les plats proposés.
- Adaptent l'offre en fonction des contraintes spécifiques : Contrainte budgétaire, entreprises et administrations sont sensibles au budget et à la santé, les établissements scolaires souhaitent un prix plancher, qualité et variété, adaptation aux goûts des enfants, le secteur des soins de santé a des attentes spécifiques.
  - « Au niveau de l'hôpitalier, des maisons de repos, on définit bien le coût de la journée alimentaire (les 3 repas) et là aussi, ils sont un peu pieds et poings liés. L'aspect financier est pour eux une barrière quasi infranchissable ».
  - « Par exemple, dans les soins de santé (maisons de repos), on a besoin d'une viande molle, d'haché, de charcuterie finement émincée ».

# Tendances actuelles et futures

- Les entreprises de catering identifient plusieurs évolutions
  - Evolution de la demande des clients pour une alimentation plus équilibrée et saine

*« L'alimentation saine étant une tendance lourde ces dernières années, ils la répercutent en proposant une offre saine de produits ».*

*« L'équilibre, cette tendance saine ne peut plus être arrêtée elle continue. Dans les écoles primaires et maternelles par exemple ils demandent des alternatives aux soft drinks, ils demandent aussi des salades-bar par exemple ou du potage pour aider à trouver un bon équilibre alimentaire. Dans les entreprises c'est pareil. Bien que les frites et les carbonades sont toujours au menu mais alors ils vont demander que cela soit dans un menu hebdomadaire et compensé par les autres jours ».*
  - Evolution de la demande des clients pour une prise de conscience éthique

*« Ca arrive aussi parfois que dans l'appel d'offre du client ils exigent par exemple x% de produits bio. Une volonté de retrouver dans leur menu des produits locaux, belges se présente aussi chez certains clients ».*

*« Tout ce qui est développement durable ça se sent beaucoup dans les entreprises. Ils posent de plus en plus de questions là dessus ».*

*« Il sent que les clients les consommateurs attendent des solutions durables plutôt que bio, fair trade. Ils veulent que ça soit bon socialement, bon pour la santé et bon pour l'environnement ».*

# Tendances actuelles et futures

- Communiquer vis-à-vis des clients au niveau éthique et santé aux clients

*« On a aussi un programme "Balanced choices", un mois de l'année est mis dans le thème de la santé où ils essaient de donner des conseils pour manger équilibré. Cela fait 3 ans que le programme fonctionne surtout dans les entreprises et les écoles ».*

# Conclusions

## Des exigences fortes auprès des fournisseurs

- Les entreprises de catering recherchent des fournisseurs professionnels qui peuvent garantir un approvisionnement constant sur base du respect d'un cahier de charges. A ce titre, elles s'adressent plus volontiers à des fournisseurs de taille importante ou des plateformes de distribution pour leurs achats alimentaires.
- Elles émettent des exigences non seulement en matière de cahier de charges et des demandes spécifiques par filière mais aussi en matière de relation contractuelle et de partenariat. Les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs doivent être basées sur la confiance, la connaissance des besoins, la pro activité commerciale.
- En matière de choix des produits, les critères fondamentaux sont quasi identiques à ceux des consommateurs. Quelques exigences particulières sont cependant soulignées par filière.

# Conclusions

## Un mode de production et d'organisation flexible et économique

- Les menus sont établis en interne dans le respect de l'enveloppe budgétaire des clients. Ils sont contrôlés au niveau variété et qualités nutritionnelles. La flexibilité est de mise reste relative et contrôlée par l'entreprise de catering. Les entreprises de catering tendent à centraliser les menus pour un meilleur contrôle des coûts et de la qualité.
- Ce mode de production veut s'adapter aux demandes spécifiques des clients.

## Des produits locaux peu utilisés

- Malgré une bonne image des produits, de nombreux freins pratiques limitent encore fortement l'attrait des producteurs locaux : concept demeure flou et galvaudé, la logistique ne fonctionne pas, les produits sont inadaptés aux besoins des collectivités (manque de produits transformés, produit inadapté aux exigences (grammage de la viande, calibre, ...), packaging inadéquat, ...) et leur coût est élevé.
- Le tableau suivant propose une analyse SWOT des produits locaux sur le marché du catering

# Conclusions : analyse SWOT des produits locaux

<p><b>Forces</b></p>	<p>Bonne image des produits Rencontre des exigences de qualité et de sécurité</p>	<p>Concept flou Quantité insuffisante Disponibilité insuffisante Produits non adaptés Problèmes logistiques Filière de transformation inexistante Prix élevé Manque d'information Force commerciale inexistante</p>	<p><b>Faiblesses</b></p>
<p><b>Opportunités</b></p>	<p>Croissance des repas hors domicile Demande croissante du marché pour des produits de meilleure qualité, plus sains, plus durables Développement d'entreprises de catering plus qualitatives</p>	<p>Contraintes budgétaires fortes des collectivités Exigences techniques, administratives, logistiques et commerciales de plus en plus fortes dans les entreprises de catering</p>	<p><b>Menaces</b></p>

# Recommandations

- Les exigences du marché du catering auprès des fournisseurs demandent la mise en place de structures logistiques et commerciales adaptées dépassant largement la taille d'une exploitation agricole. A titre occasionnel, certaines entreprises de catering pourraient accueillir une offre locale et de saison. Certaines entreprises, de taille plus modeste ou influencées par la demande du consommateur final pourraient aussi s'orienter vers des produits locaux, de plus haute qualité, plus durables, en réponse aux attentes des consommateurs qui souhaitent une alimentation plus saine et éthique.
- Pour arriver à pénétrer de manière régulière et stable ce marché, les producteurs wallons doivent, au préalable, adapter leurs structures aux attentes et besoins du secteur et développer, notamment :
  - Une infrastructure logistique adaptée, synonyme de garantie d'approvisionnement et de suivi des commandes.
  - Une force de vente spécialisée de manière à prospecter le marché et à faciliter le référencement des produits auprès des grossistes
  - Disposer de filières de transformation capables d'adapter les produits aux besoins des collectivités.

Auteurs :  
Marc Vandercammen, Hélène Aupaix  
Editeur Responsable :  
Marc Vandercammen

CRIOC  
Fondation d'utilité publique - NE 417541646  
Boulevard Paapsem, 20 - 1070 BRUXELLES  
Tél. 02/547.06.11 - Fax. 02/547.06.01  
[www.crioc.be](http://www.crioc.be)

Édition 2009  
Réf. Catalogue : 644-09

D 2009-2492-118  
©CRIOC

Prix : 36 €

Reproduction autorisée à des fins non-commerciales moyennant mention des sources