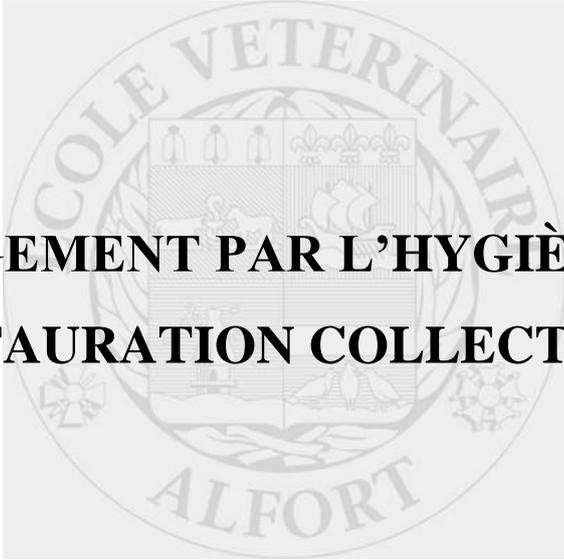


Année



**MANAGEMENT PAR L'HYGIÈNE EN
RESTAURATION COLLECTIVE**

THÈSE

Pour le

DOCTORAT VÉTÉRINAIRE

Présentée et soutenue publiquement devant

LA FACULTE DE MEDECINE DE CRETEIL

Le 8 novembre 2012

par

Simon, Pierre, Marie DURIEZ

Né le 13 janvier 1978 à Saint-Quentin (Aisne)

JURY

Président : M.

Professeur à la Faculté de Médecine de CRÉTEIL

Membres

Directeur : M. BOLNOT

Assesseur : M. BÉNET

Professeurs à l'École Nationale Vétérinaire d'Alfort

LISTE DES MEMBRES DU CORPS ENSEIGNANT

Directeur : M. le Professeur GOGNY Marc

Directeurs honoraires : MM. les Professeurs MORAILLON Robert, PARODI André-Laurant, PILET Charles, TOMA Bernard
Professeurs honoraires : Mme et MM. : BRUGERE Henri, BRUGERE-PICOUX Jeanne, BUSSIERAS Jean, CERF Olivier, CLERC Bernard,
CRÉSPÉAU François, DÉPUTTE Bertrand, MOUTHON Gilbert, MILHAUD Guy, POUCHELON Jean-Louis, ROZIER Jacques**DEPARTEMENT D'ELEVAGE ET DE PATHOLOGIE DES FOUIDES ET DES CARNIVORES (DEPEC)**

Chef du département : M. POLACK Bruno, Maître de conférences - Adjoint : M. BLOT Stéphane, Professeur

<p>- UNITE DE CARDIOLOGIE Mme CHETBOUL Valérie, Professeur * Mme GKOUNI Vassiliki, Praticien hospitalier</p> <p>- UNITE DE CLINIQUE EQUINE M. AUDIGIE Fabrice, Professeur M. DENOIX Jean-Marie, Professeur Mme DUPAYS Anne-Gaëlle, Assistant d'enseignement et de recherche contractuel Mme GIRAUDET Anne, Praticien hospitalier * Mme MESPOULHES-RIVIERE Céline, Maître de conférences contractuel Mme PRADIER Sophie, Maître de conférences</p> <p>- UNITE D'IMAGERIE MEDICALE Mme BEDU-LEPELLIER Anne-Sophie, Maître de conférences contractuel Mme STAMBOULI Founia, Praticien hospitalier</p> <p>- UNITE DE MEDECINE Mme BENCHEKROUN Ghita, Maître de conférences contractuel M. BLOT Stéphane, Professeur* Mme MAUREY-GUENEC Christelle, Maître de conférences M. ROSENBERG Charles, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE MEDECINE DE L'ELEVAGE ET DU SPORT M. GRANDJEAN Dominique, Professeur * Mme YAGUYAN-COLLARD Laurence, Maître de conférences contractuel</p> <p>- DISCIPLINE : NUTRITION-ALIMENTATION M. PARAGON Bernard, Professeur</p> <p>- DISCIPLINE : OPHTHALMOLOGIE Mme CHAHORY Sabine, Maître de conférences *</p>	<p>- UNITE DE PARASITOLOGIE ET MALADIES PARASITAIRES M. BLAGA Radu Gheorghe, Maître de conférences (rattaché au DPASP) M. CHERMETTE René, Professeur * M. GUILLOT Jacques, Professeur M. HUBERT Blaise, Professeur contractuel Mme MARIIGNAC Geneviève, Maître de conférences M. POLACK Bruno, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE PATHOLOGIE CHIRURGICALE M. FAYOLLE Pascal, Professeur M. MAILHAC Jean-Marie, Maître de conférences M. MOISSONNIER Pierre, Professeur* M. NIERBAUER Gert, Professeur contractuel Mme RAVARY-PLUMBOEN Berangère, Maître de conférences (rattachée au DPASP) Mme VIATEAU-DUVAL Véronique, Maître de conférences M. ZILBERSTEIN Luca, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE REPRODUCTION ANIMALE Mme CONSTANT Fabienne, Maître de conférences (rattachée au DPASP) M. DESBOIS Christophe, Maître de conférences M. FONTBONNE Alain, Maître de conférences Mme MASSE-MOREL Gaëlle, Maître de conférences contractuel (rattachée au DPASP) M. NUDELMANN Nicolas, Maître de conférences M. REMY Dominique, Maître de conférences (rattaché au DPASP)* M. MAUFFRE Vincent, Assistant d'enseignement et de recherche contractuel, (rattaché au DPASP)</p> <p>- DISCIPLINE : URGENCE SOINS INTENSIFS Mme ROUX Françoise, Maître de conférences</p>
---	---

DEPARTEMENT DES PRODUCTIONS ANIMALES ET DE LA SANTE PUBLIQUE (DPASP)

Chef du département : M. MILLEMANN Yves, Maître de conférences - Adjoint : Mme DUFOUR Barbara, Professeur

<p>- DISCIPLINE : BIostatISTIQUES M. DESQUILBET Loti, Maître de conférences</p> <p>- UNITE D'HYGIENE ET INDUSTRIE DES ALIMENTS D'ORIGINE ANIMALE M. AUGUSTIN Jean-Christophe, Maître de conférences M. BOLNOT François, Maître de conférences * M. CARLIER Vincent, Professeur Mme COLMIN Catherine, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DES MALADIES CONTAGIEUSES M. BENET Jean-Jacques, Professeur Mme DUFOUR Barbara, Professeur* Mme HADDAD/HOANG-XUAN Nadia, Professeur Mme PRAUD Anne, Assistant d'enseignement et de recherche contractuel</p>	<p>- UNITE DE PATHOLOGIE MEDICALE DU BETAIL ET DES ANIMAUX DE BASSE-COUR M. ADJOU Karim, Maître de conférences * M. BELBIS Guillaume, Assistant d'enseignement et de recherche contractuel, M. HESKIA Bernard, Professeur contractuel M. MILLEMANN Yves, Maître de conférences</p> <p>- UNITE DE ZOOTECHNIE, ECONOMIE RURALE M. ARNE Pascal, Maître de conférences* M. BOSSE Philippe, Professeur M. COURREAU Jean-François, Professeur Mme GRIMARD-BALLIF Bénédicte, Professeur Mme LEROY-BARASSIN Isabelle, Maître de conférences M. PONTER Andrew, Professeur</p>
---	--

DEPARTEMENT DES SCIENCES BIOLOGIQUES ET PHARMACEUTIQUES (DSBP)

Chef du département : Mme COMBRISSEON Hélène, Professeur - Adjoint : Mme LE PODER Sophie, Maître de conférences

<p>- UNITE D'ANATOMIE DES ANIMAUX DOMESTIQUES M. CHATEAU Henry, Maître de conférences* Mme CREVIER-DENOIX Nathalie, Professeur M. DEGUEURCE Christophe, Professeur Mme ROBERT Céline, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : ANGLAIS Mme CONAN Muriel, Professeur certifié</p> <p>- UNITE DE BIOCHIMIE M. BELLIER Sylvain, Maître de conférences* M. MICHAUX Jean-Michel, Maître de conférences</p> <p>- DISCIPLINE : EDUCATION PHYSIQUE ET SPORTIVE M. PHILIPS, Professeur certifié</p> <p>- UNITE DE GENETIQUE MEDICALE ET MOLECULAIRE Mme ABIBOL Marie, Maître de conférences M. PANTHIER Jean-Jacques, Professeur*</p> <p>- UNITE D'HISTOLOGIE, ANATOMIE PATHOLOGIQUE Mme CORDONNIER-LEFORT Nathalie, Maître de conférences* M. FONTAINE Jean-Jacques, Professeur Mme LALOY Eva, Maître de conférences contractuel M. REYES GOMEZ Edouard, Assistant d'enseignement et de recherche contractuel</p>	<p>- UNITE DE PATHOLOGIE GENERALE MICROBIOLOGIE, IMMUNOLOGIE M. BOULOUS Henri-Jean, Professeur Mme QUINTIN-COLONNA Françoise, Professeur* M. MAGNE Laurent, Maître de conférences contractuel</p> <p>- UNITE DE PHARMACIE ET TOXICOLOGIE Mme ENRIQUEZ Brigitta, Professeur M. PERROT Sébastien, Maître de conférences M. TISSIER Renaud, Maître de conférences*</p> <p>- UNITE DE PHYSIOLOGIE ET THERAPEUTIQUE Mme COMBRISSEON Hélène, Professeur Mme PILOT-STORCK Fanny, Maître de conférences M. TIRET Laurent, Maître de conférences*</p> <p>- UNITE DE VIROLOGIE M. ELOIT Marc, Professeur Mme LE PODER Sophie, Maître de conférences *</p> <p>- DISCIPLINE : ETHOLOGIE Mme GILBERT Caroline, Maître de conférences</p>
--	--

* responsable d'unité

REMERCIEMENTS

A Monsieur le Professeur de la faculté de Médecine de Créteil
Qui nous a fait l'honneur d'accepter la présidence de ce jury de thèse
Hommage respectueux

A Monsieur Bolnot, Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort
Qui nous a fait l'honneur d'accepter de diriger cette thèse
Qu'il soit assuré de ma vive reconnaissance

A Monsieur Bénét, Professeur à l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort
Qui a bien voulu participer à ce jury
Qu'il soit assuré de ma gratitude

A mes parents pour leur soutien moral ces années d'étude.
Qu'ils trouvent ici l'aboutissement de leurs espoirs,
Merci pour tout.

A Baudoin pour sa présence quotidienne, à Winoc pour sa discrétion.

A Costo, Nico, Fofu et SO, et mes autres amis d'Alfort
Qui ont contribué à ma réalisation personnelle ces petites soirées
d'échange dans les sous-sols de la résidence A.

Et en particulier,

A Manue qui m'a soutenu de son amour
Qui a toujours cru en l'aboutissement de ce travail.
Remerciements sincères, profonds et éternels.

A Antoine
Pour notre amitié éternelle.

A mes collaborateurs d'Agih
Qui ont su contribuer à enrichir mes travaux de leurs expériences.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	- 4 -
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES	- 5 -
PREAMBULE	- 7 -
INTRODUCTION	- 9 -
I. La restauration collective, l'hygiène et le management : évolutions et enjeux	- 11 -
A. Éléments de définition	- 11 -
1. Restauration collective à caractère social	- 11 -
2. Restauration collective en gestion directe.....	- 11 -
3. Manageur en restauration collective	- 12 -
B. Historique de la restauration collective.....	- 13 -
C. Évolutions sectorielles	- 16 -
1. Évolutions de la demande sociale	- 16 -
2. Besoin de qualité.....	- 17 -
3. Et de sur-qualité... ..	- 17 -
D. Évolutions des modes de production	- 18 -
E. Évolution des outils de production.....	- 19 -
F. Évolutions réglementaires.....	- 19 -
1. Avant 1997.....	- 20 -
2. De l'arrêté du 29 septembre 1997 au paquet hygiène.....	- 20 -
3. Le paquet hygiène	- 23 -
G. Conséquences : Professionnalisation du secteur.....	- 25 -
1. La responsabilisation des opérateurs.....	- 25 -
2. L'acquisition de compétences	- 26 -
3. Remise en cause des pratiques managériales	- 26 -
H. Enjeux	- 27 -
1. Enjeux de santé publique	- 27 -
2. Impacts social et sociétal.....	- 27 -

3.	Impact économique	- 29 -
II.	Le management en restauration collective.....	- 31 -
A.	Le management par l'hygiène.....	- 31 -
1.	Une thématique mobilisatrice	- 31 -
2.	Remettre en question des habitudes	- 32 -
3.	Coordonner les responsabilités	- 33 -
B.	Le management de la qualité	- 33 -
1.	Les principes de base	- 33 -
2.	Les approches.....	- 35 -
3.	Prise de décision.....	- 38 -
C.	Être manager	- 39 -
1.	La victoire intérieure	- 40 -
2.	La victoire publique	- 44 -
3.	Aiguiser ses facultés.....	- 46 -
D.	Connaitre et utiliser le contexte	- 46 -
1.	Évaluer les conséquences pénales	- 46 -
2.	Évaluer les conséquences sociales sur l'unité de restauration	- 47 -
3.	Évaluer les conséquences en terme de santé	- 47 -
4.	Évaluer les conséquences personnelles	- 48 -
E.	Évaluer le coût de la démarche	- 49 -
III.	Mettre en œuvre la démarche.....	- 51 -
A.	Les prérequis	- 51 -
1.	Faire sauter les freins	- 51 -
2.	Connaissances nécessaires	- 61 -
B.	Préparer les équipes	- 66 -
1.	Définir ou redéfinir les responsabilités de chacun	- 66 -
2.	Acquérir l'adhésion de tous, sensibiliser	- 68 -
C.	Les étapes de mise en œuvre.....	- 68 -
1.	Organiser le travail.....	- 68 -
2.	Constituer un groupe de travail.....	- 73 -
3.	Décrire le produit	- 74 -
4.	Etablir un diagramme de fabrication.....	- 75 -

5.	Confirmer le diagramme de fabrication	- 78 -
6.	Analyse des dangers.....	- 78 -
7.	Déterminer les points critiques et les limites critiques	- 79 -
8.	Etablir les corrections et les mesures correctives.....	- 80 -
9.	Instaurer des procédures de vérification	- 81 -
10.	Constituer des dossiers et tenir des registres.....	- 82 -
D.	Manager dans le temps.....	- 82 -
1.	Tableau de bord.....	- 82 -
2.	Corriger ou faire corriger les écarts	- 85 -
IV.	Retour d'expérience	- 87 -
1.	Méthode	- 87 -
2.	Recueil et synthèse des données	- 88 -
3.	Observations et interprétations.....	- 94 -
4.	Élargissement.....	- 95 -
	CONCLUSION.....	- 99 -
	BIBLIOGRAPHIE.....	- 101 -

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Amélioration continue du système de management (source : ISO 22000)	- 36 -
Figure 2: Diagramme des parties prenantes	- 58 -
Figure 3 : Organigramme type – Cuisine centrale	- 70 -
Figure 4 : Organigramme du cas.....	- 91 -
Figure 5 : Répartition des responsabilités	- 92 -
Tableau 1: La gestion des priorités	- 43 -
Tableau 2: Analyse des parties prenantes et caractéristiques	- 57 -
Tableau 3 : Présentation du cas.....	- 88 -

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

AFSSA	Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments (remplacée par l'ANSES)
ANSES	Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail
AM	Arrêté Ministériel
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CEE	Communauté Economique Européenne
CE	Communauté Européenne
CNA	Conseil National de l'Alimentation
DGAL	Direction Générale de l'Alimentation
ESB	Encéphalopathie Spongiforme Bovine
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations - Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
GEM - RCN	Groupement d'Etude des Marchés - Restauration Collective et Nutrition
GBPH	Guide des Bonnes Pratiques d'Hygiène
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point : Analyse des dangers - Points critiques pour leur maîtrise
InVS	Institut de Veille Sanitaire
5M	Milieu - Main d'œuvre - Méthode - Matériel - Matière première
NACMCF	National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods
NF	Norme Française
ISO	International Organization for Standardization - Organisation Internationale de normalisation
PDCA	Plan, Do, Check, Act – planifier, faire, vérifier, ajuster
CCP	Critical Control Point - Point Critique
PRP	Programme préalable
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
SRC	Société de restauration Collective
SEM	Société d'exploitation mixte
SDHA	Sous direction de l'Hygiène Alimentaire
SNRC	Syndicat National de la Restauration Collective
SMSA	Système de Management de la Sécurité des Aliments
TIAC	Toxi-Infection Alimentaire Collective

PREAMBULE

Cette thèse est le fruit de mon expérience dans le conseil à destination des acteurs de la restauration collective. Depuis 2007, je manage une équipe de consultants qui apportent un support, de la connaissance et du savoir-faire technique aux structures de restauration collective de l'économie sociale et solidaire. Les domaines abordés ne se limitent pas aux aspects sanitaires. Nous prenons en compte l'ensemble des problématiques rencontrées dans l'exploitation (le management, l'organisation du travail, la gestion, la qualité culinaire et la maîtrise sanitaire). Cette approche globale du fonctionnement des restaurants nous permet la mise en œuvre d'une démarche diagnostique qui conclut, dans 80% des cas, à un déficit managérial.

Il existe une grande quantité d'outils qui pourraient permettre à la restauration de garantir le plus haut niveau de protection des convives. Mais l'expérience montre que les guides de bonnes pratiques d'hygiène, les audits et les formations sont mal utilisés. Lorsqu'une alerte sanitaire est déclenchée ou lorsque les instances publiques de contrôle rendent un rapport d'audit, le réflexe est de former le personnel. Nous constatons que, dans plus de 70% des cas, cette réaction ne suffit pas ou elle est mal adaptée à une problématique plus globale de déficit organisationnel au sein même de l'équipe. De façon empirique, nous constatons que les mesures techniques doivent être précédées par la réorganisation du travail et un renforcement du management. Or, le management opérationnel en restauration collective est très peu pris en considération. Il n'existe que très peu de travaux spécifiques à cette activité pouvant servir de support aux managers. L'approche proposée dans cette thèse est donc une contribution issue de l'expérience de terrain, et étayée de recherches documentaires.

INTRODUCTION

La restauration collective représente plus de 4 milliards de repas servis chaque année à un vaste panel de la population, puisqu'elle nourrit les plus résistants aux toxi-infections alimentaires et les plus fragiles comme les jeunes enfants, les personnes âgées et les personnes hospitalisées. La qualité sanitaire en restauration collective est à la fois une nécessité de santé publique dont découle une obligation réglementaire, et l'image d'exploitant. La réglementation sanitaire applicable en restauration collective impose depuis 2004 une obligation de résultat et une responsabilité totale de l'exploitant face aux risques sanitaires. Les observations réalisées sur de nombreuses unités de production et de distribution de repas montrent que l'hygiène est vécue par les employés de restauration et leurs encadrants comme une contrainte s'ajoutant à leurs objectifs de production. Or elle devrait être envisagée comme faisant partie intégrante des différents métiers de la restauration collective. De plus, la sécurité sanitaire des aliments est véhiculée auprès des opérateurs comme étant un domaine de haute expertise technique réservée aux scientifiques comme les services vétérinaires et les laboratoires d'analyses microbiologique et renvoie une image d'inaccessibilité au personnel de restauration qui présente souvent un faible niveau scolaire. S'assurer qu'ils respectent les procédures établies dans le but de préserver la santé des convives, c'est avant tout acquérir des automatismes liés à l'exercice de leur profession, bien plus que de faire d'eux des experts en microbiologie.

En considérant que la sécurité sanitaire des aliments s'inscrit pleinement dans l'art de la profession, comme la gestion, le droit du travail, les responsabilités et les différents gestes techniques associés à chaque fonction, elle peut devenir un véritable outil de management des équipes opérationnelles. Ainsi, des objectifs collectifs et individuels sont établis pour encadrer l'exercice professionnel des différents opérateurs. Des indicateurs de la qualité sanitaire deviennent de véritables outils de management au même titre que les indicateurs de gestion ou environnementaux.

La restauration collective est un secteur d'activité qui se découpe en deux grands modes de gestion aux conséquences différentes : la gestion concédée et la restauration en gestion directe. Le premier mode de gestion correspond à un transfert de l'exploitation de la restauration à des entreprises du secteur privé spécialisées et représente environ 30 % de l'activité. Le second mode de gestion est

appelé l'autogestion. Elle correspond à une gestion directe par la structure désireuse d'offrir ce service à ses convives. Elle représente l'essentiel du secteur de la restauration collective avec près de 70 % des repas servis. Il s'agit principalement des collectivités territoriales, des administrations, des comités d'entreprises et des établissements publics (écoles, hôpitaux, prisons, etc).

L'autogestion fait généralement partie de l'économie dite sociale. Le management est souvent compliqué par la méconnaissance de l'activité par les directions et par une faible valorisation des emplois et des déroulés de carrières qui ne privilégient pas suffisamment la performance par rapport aux critères de relations humaines et d'âge. Le déroulement de carrière tend à privilégier la fidélisation des opérateurs et la promotion interne. Ainsi, il est fréquent de rencontrer des managers de grosses unités de production complètement autodidactes dans le cadre de leur fonction managériale même si certains d'entre eux présentent une expérience de cuisinier. Or, le métier de cuisinier n'est pas le même que celui d'un gestionnaire ou d'un manager. L'objectif de cette thèse est de décrire une démarche permettant aux managers de la restauration collective en autogestion d'utiliser l'impératif de la qualité sanitaire des repas comme outil de management d'une équipe de restauration.

Pour cela, nous étudierons dans un premier temps des notions pré requises pour la compréhension de la restauration collective et de son évolution, l'hygiène des aliments et le management. Dans un second temps, nous préciserons la notion de management en restauration collective et enfin, dans un troisième temps, nous approfondirons la mise en œuvre structurée de la démarche en nous appuyant sur des cas concrets issus d'expériences de terrain.

I. La restauration collective, l'hygiène et le management : évolutions et enjeux

Dans cette première partie, nous définirons le contexte dans lequel la restauration collective à caractère social a muté ces dernières années. Ces mutations sont une réponse à sa mission première de préparer et fournir des repas à des personnes travaillant ou vivant dans des collectivités, à un prix obligatoirement inférieur à celui de la restauration commerciale. Elles sont liées à des évolutions de la réglementation sanitaire, des évolutions techniques et budgétaires. Il s'agit de comprendre les nouveaux défis que doivent relever les managers pour satisfaire à leurs objectifs opérationnels, financiers et humains.

A. Éléments de définition

1. Restauration collective à caractère social

La restauration collective à caractère social rassemble les établissements publics ou privés assurant un service de restauration à titre gratuit ou onéreux, et dont une partie au moins de la clientèle est constituée d'une collectivité de consommateurs réguliers. Elle regroupe, notamment, les restaurants scolaires, les restaurants des hôpitaux, les restaurants du secteur pénitentiaire ou militaire et les restaurants liés à une entreprise. Elle se caractérise par un prix du repas facturé aux convives inférieures à l'offre commerciale des restaurants avoisinants.

2. Restauration collective en gestion directe

Deux modes de gestions coexistent pour l'exploitation de la restauration. Le premier est la délégation de service où l'exploitation est confiée à une société privée (sociétés de restauration collective). Le second mode de gestion est l'exploitation en gestion directe. La structure exploite

alors directement sa restauration, en assure les approvisionnements, la coordination, les investissements et la gestion du personnel. Selon le Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC), ce mode de gestion représente 68,9 % des repas servis (2,52 milliards de repas en 2004) et 69,3 % du chiffre d'affaires (9,5 milliards d'euros) (26).

3. Manageur en restauration collective

On entend par manageur en restauration collective l'ensemble des postes rassemblant des fonctions d'encadrement. Dans cette étude, nous nous limiterons aux fonctions opérationnelles. La diversité des dénominations de fonction au sein de la restauration, qui dépend à la fois des rôles, des statuts des encadrants et de la taille des structures, ne permet pas d'établir une liste exhaustive des fonctions concernées.

Cependant, en se basant sur la fiche ROME du Pôle-Emploi G1404 — Management d'établissement de restauration collective, nous pouvons établir la liste non exhaustive suivante :

- Chef de production ou de cuisine en restauration collective
- Chef de secteur de restauration collective
- Chef gérant / gérante de restaurant de collectivité
- Directeur / Directrice de cuisine centrale
- Directeur / Directrice de restaurant de collectivité
- Économe en restauration collective
- Gérant / Gérante de cantine scolaire, de cuisine hospitalière, de mess, de restaurant de collectivité
- Gérant adjoint / Gérante adjointe de restaurant de collectivité
- Gestionnaire de restaurant de collectivité
- Intendant / Intendante de restaurant de collectivité
- Responsable de restaurant de collectivité
- Responsable des achats en restauration collective
- Responsable d'établissement de restauration collective

Le manager en restauration collective est un manager opérationnel. Il a conscience de l'impact de ses méthodes et procédures de travail. Selon MINTZBERG (19), il remplit 3 catégories de rôles essentiels :

- Un rôle interpersonnel. Il est à la fois le symbole par une fonction rattachant son restaurant à l'environnement interne et externe et le leader, responsable du travail de ses collaborateurs.
- Un rôle lié à l'information. Il est observateur actif de son environnement pour le compte de son équipe. Il collecte et trie l'information et en assure la diffusion. Il est aussi le porte-parole qui rend compte à sa hiérarchie et il communique en externe.
- Un rôle décisionnel qui s'exprime à plusieurs niveaux. Il est entrepreneur lorsqu'il agit pour l'amélioration de la structure et son adaptation aux évolutions. Il est régulateur lorsqu'il gère les contraintes et les perturbations. Il est enfin gestionnaire des ressources de la cuisine. Il en assure la répartition et en contrôle l'utilisation.

B. Historique de la restauration collective

Un bref aperçu de l'histoire de la restauration collective permet de comprendre les évolutions de cette branche d'activité. La restauration scolaire est née sous le règne de la misère. La mairie de Lannion crée la première en 1844, « la salle d'asile et d'hospitalité », où sont apportés aux enfants nécessiteux nourriture et soins de propreté, d'autres communes agiront de même.

Le concept de restauration collective autogérée apparaît à la fin du XIXe siècle. Il fut d'abord une invention des religieux qui, au sein des collèges, des réfectoires à l'image de ceux existant dans les monastères, organisent des repas collectifs. Ceux-ci se font alors sur de grandes tablées de 16 à 25 places, et le silence est la règle.

La première cantine d'entreprise autogérée serait celle créée par la Banque de France en 1866. Se développent alors des sociétés de restauration collectives, « cantines d'entreprise » généralement professionnalisées.

Dans les années 1880, les casernes militaires intègrent progressivement des réfectoires.

Le 16 juin 1881, la loi « Jules Ferry » institue l'école laïque, gratuite et obligatoire, sans toutefois structurer le temps du repas.

En juillet 1885, Édouard de Tocqueville produit un rapport auprès de la Société d'économie charitable sur « les sociétés alimentaires et les restaurants coopératifs dans les grands établissements industriels ».

En 1897, le Crédit Lyonnais inaugure, à Paris, son premier restaurant d'entreprise qui sert 600 repas par jour. Le nombre de convives déjeunant quotidiennement double en 20 ans, avec 1 200 repas par jour en 1913, alors que le Crédit Lyonnais fête son cinquantenaire.

À l'occasion de l'Exposition Universelle de Paris (1900), un restaurant coopératif est mis en place pour la première fois. Au début du XXe siècle, les repas des ouvriers s'améliorent, grâce à la mise en place de coopératives de consommation, encouragées par le mouvement mutualiste. Progressivement, la cantine remplace la gamelle, notamment dans les pays où le repas de midi est traditionnellement copieux (France, Allemagne ou Italie).

Les cantines scolaires du début du XXe siècle sont construites de façon empirique en fonction du contexte communal, entre amateurisme et professionnalisme.

Dès 1913, le service de restauration est parfois sous-traité.

Après la Première Guerre mondiale, la troisième république conduit une politique scolaire tendant à établir une école dans chaque commune. Cependant, l'alimentation de l'enfant à l'école n'est toujours pas prise en considération, les cantines se créent dans cet esprit d'œuvre de charité : l'alimentation est déséquilibrée, le repas pris dans des conditions sommaires et la sécurité sanitaire ignorée.

La restauration d'entreprise ne rencontre pas l'assentiment du monde ouvrier. En 1925, seul un quart des ouvriers de l'industriel allemand Krupp fréquentent les cantines de l'entreprise.

Après la Seconde Guerre mondiale, la situation la plus fréquemment rencontrée dans les communes est la suivante : une association gère la cantine subventionnée par la commune et l'instituteur s'y implique, notamment pour la surveillance du temps de repas qui est alors une obligation. C'est

grâce à l'action de militants laïques, d'enseignants et d'associations, notamment la ligue de l'enseignement, que s'amélioreront les conditions d'accueil de l'enfant. Raymond Paumier, instituteur à Montgeron — Essonne —, est à l'origine du premier restaurant d'enfants en 1946 où sont pris en compte l'accueil de l'enfant, l'hygiène alimentaire, et même l'éducation nutritionnelle. Ce concept se développera dans les années 50 à 60.

En 1945, les comités d'entreprise sont créés et la restauration d'entreprise devient une de leurs principales prérogatives, entraînant la multiplication des cantines dans les grandes entreprises en réponse aux restrictions alimentaires. Les années soixante font que la notion de restaurant d'entreprise entre dans les mœurs de la société française. Le restaurant d'entreprise matérialise à cette époque une avancée sociale importante et il poursuit sa progression vigoureuse jusqu'au premier choc pétrolier.

À partir des années 1970, on observe une structuration de la restauration

- Évolution des techniques de production des repas, avec le développement de la restauration différée ;
- sortie des premiers textes réglementant l'hygiène pour limiter les toxi-infections alimentaires collectives ;
- évolution de la gestion avec les communes qui prennent le relais des associations ;
- prise en compte de la nutrition avec la sortie du premier texte le 9 juin 1971 : la circulaire relative à l'alimentation de l'écolier qui rappelle les principes de la composition des menus ;
- évolution de l'accueil et de l'encadrement des enfants avec la création ou la restructuration des salles à manger.

Dès 1970, est reconnue la nécessité de formation du personnel qui encadre le temps du repas.

L'importance du déjeuner dans la vie de l'écolier est donc le fruit d'une lente évolution.

Longtemps autogérée, la restauration d'entreprise devient une mission massivement « externalisée » à des sociétés spécialisées après la crise économique de 1973. Les exigences réglementaires en matière d'hygiène et sécurité alimentaire contribuent également à accélérer ce processus.

À partir des années 1980, les sociétés de restauration collective développent de nouveaux concepts qui offrent davantage de choix et de liberté aux convives. Le déploiement de la solution « scrabble » c'est-à-dire la mise en place d'îlots de distribution thématiques date de cette période.

La fin des années 1990 et les années 2000 sont celles d'une adaptation toujours plus fine de la restauration d'entreprise aux modes et rythmes de vie professionnelle des actifs.

Aujourd'hui, les restaurants d'entreprises « nouvelle génération » voient le jour. Le choix et la variété des propositions alimentaires s'accompagnent d'initiatives en matière de confort des salariés et d'ergonomie générale des espaces. Le restaurant devient un lieu d'échanges et de partage, au cœur de la vie en entreprise. L'objectif rattaché à ce service est de fournir une saine nutrition au salarié afin de lui permettre de se maintenir en bonne condition physique et de garder un bon moral. Selon SEIKO *et al.* (24), si le salarié a plus d'énergie pour travailler, il y a moins de risques d'accident au travail et plus de chances d'accroître son rendement.

C. Évolutions sectorielles

1. Évolutions de la demande sociale

Le moment du repas est hautement symbolique. La cantine a laissé la place au restaurant qui prend en compte le contexte autour du repas. Ainsi, il est réussi s'il offre un cadre agréable, des ambiances sonores et lumineuses neutres, une organisation de la salle favorisant l'échange et la possibilité de prendre un repas de bonne qualité sensorielle. Les demandes des convives évoluent dans ce sens. Ils souhaitent un service de proximité qui répond à la fois aux besoins collectifs, mais également aux attentes individuelles.

La restauration collective est sollicitée pour :

- adapter les menus aux tranches d'âge des convives et à leurs milieux sociaux et économiques.
- respecter les convictions religieuses de chacun ;

— favoriser l'accueil des enfants présentant des allergies alimentaires ;

Ces adaptations ne se font toutefois pas sans poser des difficultés organisationnelles et financières.

2. Besoin de qualité

Les convives attendent de la restauration des garanties de consommer un repas sain. Il s'agit, pour eux, d'un élément nécessaire, mais pas suffisant pour fréquenter quotidiennement cette restauration. Le repas ne constitue pas qu'une réponse aux besoins physiologiques d'apporter les nutriments et l'énergie nécessaires au fonctionnement de l'organisme. Pour les Français, pays latin dans sa tradition culinaire, le repas joue un rôle d'intégration sociale de premier ordre. Il est l'occasion de prendre le temps de partager. L'évolution de la qualité intrinsèque du repas s'est fait sur deux axes majeurs : la recherche d'une amélioration organoleptique et la qualité des matières premières. Ensuite, la qualité du repas a pris en compte l'aspect nutritionnel en le déclinant en fonction de la population de convives.

3. Et de sur-qualité...

Soucieux de continuer à se différencier, les restaurateurs privés ont introduit dans leurs prestations des matières premières issues de l'agriculture biologique. L'impulsion du Grenelle 2 de l'environnement propose l'introduction de 20 % de produits issus de l'agriculture biologique dans les repas des collectivités publiques d'ici 2012. L'enjeu premier est de soutenir le développement de filières de production et de transformation de produits issus de l'agriculture biologique. La communication faite autour de cette introduction met en avant le gain qualitatif du repas. Or, ceci ne concerne plus la qualité du repas, ni la qualité de la matière première mise en œuvre, mais la méthode de production de cette dernière. Pour la restauration des collectivités territoriales, l'enjeu s'est complexifié par le surcoût des matières premières dans un contexte budgétaire difficile et par les difficultés techniques que représentent l'approvisionnement et la modification des paramètres de transformation. La volonté d'une qualité accrue, voire de la sur-qualité, ne peut s'envisager que

dans un contexte d'une très bonne maîtrise des qualitatifs essentiels : la sécurité sanitaire, la qualité organoleptique et l'équilibre nutritionnel.

D. Évolutions des modes de production

Les modes de production ont fortement évolué. L'objectif est la rationalisation de la production pour en maîtriser le coût et la salubrité par la standardisation des méthodes de travail. Les évolutions sont différentes en fonction du secteur concerné. En restauration hospitalière et scolaire, la logique est la massification de la production des repas sur un lieu unique et la redistribution sur des offices de repas préparés à l'avance. Le premier objectif est une baisse relative de la masse salariale. Le second objectif est un haut niveau de protection sanitaire pour une population de convives fragiles. Concilier le choix technologique d'une concentration de l'outil de production avec la satisfaction des convives est un exercice difficile. Cependant, la bonne gestion des deniers collectifs et la santé des convives se font avant tout dans l'intérêt de tous.

La restauration d'entreprise a globalement continué à produire et à distribuer les repas sur un même site. La logique d'économie à réaliser sur la masse salariale a contribué à une spécialisation des opérateurs.

E. Évolution des outils de production

La modification des outils de production est une réponse aux diverses contraintes de la restauration collective. Il s'agit avant tout de répondre à trois exigences :

1. Produire conformément à la réglementation sanitaire et donc de manière à assurer au consommateur un haut niveau de protection sanitaire,
2. Améliorer la productivité
3. Améliorer les conditions de travail

Dans cet esprit, les locaux de production ont été changés pour une rationalisation de l'organisation du travail, et assurer une bonne marche en avant dans l'espace et le temps. Le matériel de cuisine, en particulier en ce qui concerne les matériels de cuisson, de refroidissement et de conditionnement, a changé pour s'adapter à la logique de massification et une adaptation permanente des procédures de maîtrise sanitaire. L'utilisation du matériel de cuisine nécessite aujourd'hui des formations spécifiques.

Les outils numériques sont nécessaires à une rationalisation et au suivi des coûts de production. Les cuisines sont maintenant équipées de systèmes informatiques intégrant la relation entre la cuisine et ses parties prenantes (convives, fournisseurs, comptabilité) et la relation au sein même de l'équipe de production (magasiniers, chefs de cuisine, relation client). L'outil informatique fiabilise la traçabilité amont, interne et aval.

F. Évolutions réglementaires

Un des rôles fondamentaux des états est de préserver la sécurité et la santé de sa population. En matière d'hygiène des aliments, la France s'est pourvue depuis de nombreuses années de textes réglementaires précisant les obligations des professionnels intervenant dans la production, la transformation et la distribution des aliments.

Les crises alimentaires de la fin des années 1990 (maladie de l'Encéphalite Spongiforme Bovine –

ESB, contamination de fromages ou rillettes par la bactérie *Listéria monocytogenes*, etc.) et la médiatisation de ces événements ont effrayé les consommateurs. Ces crises ont révélé l'existence de certaines pratiques frauduleuses et le manque de transparence. En réaction, les consommateurs sont demandeurs d'une information sur les produits alimentaires (origine, composition, mode de transformation). Ils veulent se sentir en sécurité et consommer des repas en toute confiance. Les évolutions de la réglementation sanitaire applicable en restauration collective ont suivi à la fois ce besoin de transparence et d'information et les évolutions de notre société en allant d'une obligation de moyen vers le choix des moyens avec une obligation de résultat.

1. Avant 1997

Des progrès considérables ont été réalisés en hygiène des aliments par l'application en restauration collective des arrêtés ministériels du 26 juin 1974 (réglementant les conditions d'hygiène relatives à la préparation, la conservation, la distribution et la vente des plats cuisinés à l'avance) et du 26 septembre 1980 (réglementant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration où sont préparés, servis ou distribués des aliments comportant des denrées animales ou d'origine animale).

L'adoption par la Communauté Economique Européenne (CEE) de la Directive 93/43 du 14 juin 1993 vient renforcer la responsabilité des professionnels. Cette directive, conforme à la « nouvelle approche » réglementaire a été transposée en droit français par l'adoption de l'A.M. du 29 septembre 1997 (réglementant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social et les établissements ayant une activité de cuisine centrale). Il est fait obligation aux professionnels de la restauration, entre autres, d'analyser les risques liés à leur activité, de rechercher les moyens à mettre en œuvre pour réduire les risques et de prouver la pertinence et la mise en œuvre des moyens choisis pour maîtriser les dangers liés à leur activité. La loi du 21 juillet 1983, reprise dans le Code de la Consommation, imposait déjà une obligation générale de vérifications.

2. De l'arrêté du 29 septembre 1997 au paquet hygiène

En 1985, la Commission européenne a défini une nouvelle approche réglementaire fondée sur le respect de quatre exigences essentielles : la protection de la santé publique, la loyauté du commerce,

l'information du consommateur et la protection de l'environnement. Ces exigences sont déclinées sous forme d'objectifs, le choix et la responsabilité des moyens de maîtrise mis en œuvre étant laissés aux professionnels.

Dans l'esprit de cette nouvelle approche, la directive 93/43/CEE du Conseil du 14 juin 1993 a fixé aux professionnels du secteur alimentaire un objectif à atteindre, celui d'assurer la sécurité et la salubrité des denrées alimentaires. Pour atteindre cet objectif, ils doivent procéder à des autocontrôles réguliers dont la nature et la périodicité sont fondées sur les principes utilisés pour développer le système d'analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise (Hazard Analysis, Critical Control Points HACCP), et veiller à ce que le personnel appelé à travailler dans les locaux où circulent les denrées suive une formation continue à l'hygiène des aliments. Cette directive a fait l'objet d'une transposition en droit français par arrêté du 29 septembre 1997.

Les trois ministères qui interviennent dans la gestion du risque alimentaire sont ceux chargés de l'agriculture, de la santé et de la consommation. En matière de droit alimentaire, il peut être utile de rappeler les fondements législatifs et réglementaires de la sécurité des aliments.

L'arrêté du 29 septembre 1997 des ministères de l'Agriculture, de l'Économie, de la Santé et de la Défense fixe les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social (Journal Officiel du 23 octobre 1997). La restauration collective est structurée selon trois schémas qui sont à l'origine de l'organisation de cet arrêté :

* Soit les repas sont destinés à être consommés sur place (ou dans un restaurant attenant) et sans délai après leur fabrication. Dans ce cas, il convient de respecter les prescriptions du titre I (base de l'arrêté) qui concernent l'aménagement et l'équipement des locaux, l'entretien des locaux et du matériel, l'hygiène de la préparation des repas, l'hygiène et la formation du personnel et les dispositions relatives aux toxi-infections alimentaires collectives. Une déclaration préalable d'activité doit être adressée aux services vétérinaires du département du restaurant collectif par le responsable légal de l'établissement.

* Soit la consommation des repas a lieu sur place (ou dans un restaurant attenant), mais est différée dans le temps (d'au moins un service) ou a lieu dans un restaurant satellite dépendant de l'établissement de fabrication (le transport des repas étant réalisé par liaison froide ou par liaison chaude). Dans ce cas, en plus du titre I, le titre II s'applique. Il contient des dispositions

complémentaires concernant les locaux, les températures et durées de vie des plats cuisinés à l'avance et les opérations de déconditionnement/reconditionnement. La déclaration préalable d'activité doit être alors accompagnée d'un dossier comprenant un plan des locaux, une description de l'équipement et des conditions de fonctionnement, la capacité de stockage des denrées, une attestation de raccordement au réseau public de l'eau et les plans de nettoyage/désinfection, de lutte contre les animaux indésirables et de formation du personnel.

* Soit la consommation des repas a lieu dans un autre établissement que celui qui les fabrique. Dans ce cas, il convient d'appliquer les titres I, II et III. Ce dernier crée une obligation supplémentaire, celle de l'agrément vétérinaire sanitaire de la cuisine centrale (la cuisine qui fabrique les plats cuisinés à l'avance). Le dossier de demande d'agrément comprend sensiblement les mêmes pièces que pour le titre II. Délivré par le préfet (sur proposition du directeur des services vétérinaires), l'agrément vétérinaire sanitaire est matérialisé par l'apposition d'une marque de salubrité sur le conditionnement des produits (en liaison froide) ou sur les documents d'accompagnement (en liaison chaude).

Afin de les aider à initier une démarche d'analyse des dangers et à engager une réflexion générale au sein de l'équipe de production en matière d'organisation du travail, de relations avec les fournisseurs et de prise en compte des besoins des convives, la Direction générale de l'alimentation a demandé à ses services déconcentrés de vérifier que les procédures suivantes, qui constituent la base du plan HACCP, aient bien été mises en application : contrôle à réception des matières premières, contrôle des températures, nettoyage et désinfection des locaux et du matériel et formation du personnel. Lorsque le guide de bonnes pratiques hygiéniques en restauration collective à caractère social aura été validé, les responsables de la restauration scolaire pourront s'y référer comme moyen d'application de l'arrêté. La note de service DGAL/SDHA/N°98-8126 du 10 août 1998 donne des indications sur son application.

La circulaire relative à la composition des repas servis en restauration scolaire et à la sécurité des aliments, qui révisé celle du 9 juin 1971 relative à la composition des repas en restauration scolaire dite « circulaire de l'écolier » (aujourd'hui abrogée), est issue d'un travail de concertation interministériel (éducation nationale, agriculture, consommation, santé et intérieur), mais également avec les élus, les chefs d'établissements, les intendants, les gestionnaires, les personnels de cuisine et les représentants des parents d'élèves. D'abord, elle a pour objectif de prendre en compte les

nouveaux apports nutritionnels conseillés figurant dans la recommandation du Groupe Permanent d'Étude des Marchés - Restauration Collective et Nutrition (GEM/RCN), recommandation qui a reçu un avis favorable de l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments (AFSSA devenue ANSES). Ensuite, elle représente une réponse aux avis du Conseil National de l'Alimentation (CNA) relative aux repas servis en restauration scolaire (septembre 1997) et concernant la place de l'éducation alimentaire dans la construction des comportements alimentaires (mars 1998). Enfin, elle devrait permettre d'apporter une réponse aux problèmes soulevés dans le rapport de l'AFSSA publié début 2000, qui faisait état en particulier d'un « déséquilibre nutritionnel des repas proposés dans les cantines ».

3. Le paquet hygiène

Depuis les années 90, on assiste à une évolution du droit communautaire d'une obligation de moyens vers une obligation de résultat. L'ensemble des règlements du paquet hygiène consacre l'obligation des professionnels de mettre sur le marché des denrées saines et sûres, les moyens pour y parvenir étant laissés à leur responsabilité pleine et entière qui s'en trouve accrue.

Le paquet hygiène vise à harmoniser la formation du personnel des services officiels et le niveau d'exigence de ces services lors des opérations d'inspections. Le règlement impose également aux services officiels de formaliser leurs organisations et méthodes de travail.

Les objectifs de cette réglementation se résument en quelques mots :

Harmonisation : dans une logique de marché unique et de libre échange, ces règlements sont directement applicables en droit national, sans interprétation ni transposition et garantissent donc pour tous les pays européens un même niveau d'exigences sanitaires. Des décrets d'applications permettent tout de même de préciser les échanges d'informations et de contrôles entre les exploitants et l'administration. De plus, dans le même esprit d'harmonisation, cette réglementation remplace une approche par secteur d'activité par une approche « filière », de la fourche à la fourchette.

Adaptabilité : l'obligation de résultat, en annulant la rigueur d'une obligation de moyens trop rigide, permet une application de la réglementation dans un contexte de production agroalimentaire très diversifiée, industrielle, artisanale, traditionnelle, de masse, etc.

Simplification : non seulement les textes communautaires de cette nouvelle réglementation sont en nombre restreint (5 règlements remplacent 18 directives européennes), mais ils sont d'une grande lisibilité et d'une grande précision.

Équité : s'assurer que les règlements sont respectés par tous les établissements en fonction de leur production de telle sorte qu'ils ne portent pas préjudice ni sur le plan sanitaire aux consommateurs ni sur le plan économique aux producteurs concurrents.

Les règlements européens 852/2004 et 853/2004 fixent pour les professionnels une obligation de fournir des produits sains et sûrs. Les règlements 854/2004 et 882/2004 imposent aux services de contrôle des règles strictes et spécifiques d'inspection en fonction des filières. Ceci concourt à l'harmonisation des autorisations de mises sur le marché. À ces fins, la rédaction d'un plan de contrôle fondé lui-même sur une analyse des risques présentés par les différents établissements doit permettre de la part des services de contrôle une pression proportionnelle aux risques engendrés par un type de production, le niveau de salubrité et la maîtrise d'un établissement donné.

Des notions nouvelles sont introduites, notamment dans le règlement européen 178/2002, qui sont le principe de précaution, la traçabilité, la notification d'un risque et le retrait du marché des produits correspondants.

Il est dorénavant possible d'intégrer les progrès scientifiques et techniques, ainsi que les méthodes traditionnelles de production et les petites entreprises. Les pratiques n'étant plus encadrées par des obligations de moyens figées, les règlements européens, en renvoyant aux professionnels le soin d'adapter les moyens de maîtrise à leur activité, permettent ainsi de préserver la diversité des pratiques qu'elles soient ancestrales ou à l'avant-garde du progrès.

Le recours à la méthode HACCP est obligatoire. La référence aux principes HACCP a évolué. Dans la directive européenne 93/43 et les décrets d'application (article 17 de l'arrêté ministériel du 9 mai 1995 ou article 5 de l'arrêté du 29 septembre 1997) il est écrit que les autocontrôles doivent être définis (nature et fréquence) sur une démarche de type HACCP. Avec l'article 5 du règlement européen 852/2004, les procédures sont fondées sur les principes HACCP (ISO 22000, NF V 01-006).

Dans les anciens textes (directive européenne 93/43, article 27 de l'arrêté ministériel du 9 mai 1995 ou article 4 de l'arrêté ministériel du 29 septembre 1997), les guides de bonnes pratiques d'hygiène ou GBPH étaient préconisés. La nouvelle réglementation induit 3 modifications (règlement 852/2004) : les GBPH évoluent vers des guides de bonnes pratiques d'hygiène et d'application des principes HACCP. Cela signifie qu'en plus des modes opératoires techniques (culinaires et sanitaires), ils devront permettre de faciliter aux professionnels l'application des principes HACCP, soit en préconisant la méthodologie à suivre, soit en présentant eux-mêmes des procédures fondées sur les principes HACCP.

Il faut reconnaître qu'une bonne partie des guides existants validés est écrite sur ces principes. En ce qui concerne le Guide de bonnes pratiques d'hygiène en restauration collective à caractère social est soumis à l'avis de l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSE)

G. Conséquences : Professionnalisation du secteur

Nous avons vu que la maîtrise sanitaire et la maîtrise des coûts de production sont à l'origine d'une rationalisation des modes de production et à une augmentation des niveaux techniques exigibles aux opérateurs. L'hygiène et sa réglementation ont largement contribué à la professionnalisation de la restauration collective en imposant un cadre et des règles de bonnes pratiques. La dernière étape de l'évolution de la profession est la responsabilisation des opérateurs. L'acquisition de compétences spécifiques est nécessaire pour assumer ces responsabilités.

1. La responsabilisation des opérateurs

La réglementation sanitaire rend l'exploitant responsable de sa production. Le choix des moyens à mettre en œuvre est de son entière responsabilité pourvu qu'il garantisse une production saine. Le représentant de l'exploitant, qu'il soit élu ou directeur technique, se met en conformité par l'investissement fait dans l'outil de production et dans les compétences de ses ressources humaines. La responsabilisation est assumée en donnant les moyens à chacun de produire convenablement. Cette responsabilité est déléguée à l'ensemble des postes de travail où chacun doit s'engager, à son

niveau, à mettre en œuvre son savoir-faire et à apporter la preuve du respect des procédures. Pour ARDUSER L et BROWN DR (3), la présence continue de responsables de la surveillance et du management à chaque étape de fabrication est nécessaire au quotidien pour atteindre pleinement les objectifs de qualité sanitaire. Ces personnes sont autorisées à prendre les mesures qu'elles jugent nécessaires pour prévenir la sécurité des consommateurs.

2. L'acquisition de compétences

La restauration collective est restée longtemps un secteur d'activité où la qualification était jugée non indispensable. À l'origine de cela, l'inconscient collectif considère que chacun est en mesure de faire à manger dans le cadre familial donc chacun est en mesure de produire en restauration collective. Traditionnellement, dans les collectivités, la restauration était un lieu de reclassement ou de réinsertion professionnelle. L'hygiène nécessite le respect de règles, la connaissance de leurs enjeux et de leurs conséquences. Ces évolutions rendent la formation du personnel essentielle.

Dans l'économie sociale, donner aux opérateurs les moyens d'assumer leurs responsabilités passe nécessairement par la formation professionnelle continue et l'acquisition de nouvelles compétences. Pour le futur personnel, cela passe par la mise en place de filières de formation professionnelle initiales et continues adaptées à cette nouvelle donne, hors du contexte de la restauration traditionnelle.

3. Remise en cause des pratiques managériales

La responsabilisation du personnel de restauration collective modifie la donne managériale. En effet, l'opérateur n'est plus un simple exécutant, mais une personne qui doit répondre du résultat de son travail et être en mesure de prouver qu'il a correctement travaillé par la traçabilité de ses actions. Responsabiliser l'équipe et les opérateurs qui la composent modifie l'organisation de la production, la façon de communiquer des instructions et la façon de mesurer le respect des procédures.

H. Enjeux

En matière de restauration collective, les enjeux sont importants. En effet, les attentes des différentes parties prenantes de la restauration ne cessent d'évoluer. Les enjeux financiers et politiques sont sensibles. La défense d'une restauration de qualité pour tous est un progrès social qui peut être remis en cause. La professionnalisation des équipes et le management opérationnel de la restauration collective sont une réponse à ces différents enjeux

1. Enjeux de santé publique

Encadrer une équipe de restauration collective signifie donc de répondre de la salubrité de ses productions. Au vu du nombre de repas servis par la restauration collective, les enjeux de santé publique sont évidents. Ainsi, qu'il s'agisse de produire des repas sains ou de veiller à l'équilibre nutritionnel des convives, intégrer la prise en compte de l'impact sanitaire dans une pratique professionnelle normale est une vraie réponse d'un manager responsable.

La conséquence de ces enjeux de santé publique est pénale par la responsabilité pleine et entière de l'exploitant sur la qualité sanitaire de ses repas.

2. Impacts social et sociétal

Au niveau de la cuisine, le risque sanitaire, s'il n'est pas maîtrisé, met en péril l'existence même de l'établissement. L'expérience montre que les conséquences peuvent être une baisse très importante de l'activité qui peut mettre en péril l'équilibre économique.

Le consommateur a besoin d'être confiant pour consommer un repas. Manger n'est pas un choix, mais une obligation physiologique. En conséquence, il n'est pas acceptable de s'exposer à une mise en danger.

La restauration collective répond soit à une obligation réglementaire de donner l'accès à un repas aux salariés de l'entreprise, soit à un service public attaché au fonctionnement global de la structure.

En ce qui concerne l'entreprise, le repas répond au bien-être des salariés et peut donc être rattaché aux objectifs de productivité de l'entreprise selon SEIKOU *et al.* (24). Bien qu'aucune étude ne mesure l'impact de la restauration collective sur le bien-être des salariés, le lien est trop intime pour rester sans conséquence.

En terme de gestion des ressources humaines, il s'agit d'accompagner les mutations des équipes vers la prise de responsabilité. C'est l'organisation même de l'équipe de production et les relations entre opérateurs qui font l'objet de cette étude. De plus, l'organisation du travail, une fois revisitée, permet d'éclaircir le rôle des différents postes et donc de faciliter la relation entre l'homme en tant qu'individu et sa fonction. L'impact est direct sur l'environnement, le contexte, de travail

La restauration peut jouer un rôle dans son environnement, en définissant des enjeux collectifs locaux. Que se soit sur le plan de l'éducation, de l'accès à un repas équilibré, ou le rôle de catalyseur de l'environnement socio-économique, la sécurité sanitaire donne du sens, crée du lien et de la confiance, de la fourche à la fourchette.

3. Impact économique

Mettre en œuvre un haut niveau de protection des convives a un impact économique peu évalué, mais qui, dans un premier temps, se décompose en plusieurs causes :

1. A l'échelle de la société, la prévention du risque sanitaire est moins coûteuse que le traitement curatif des cas de toxi-infection alimentaire, et surtout de traitement des maladies liées aux déséquilibres nutritionnels.
2. L'élaboration de procédures sanitaires doit prendre en compte l'impact économique. En effet, la recherche de la protection des convives correspond à la maîtrise d'un risque, c'est-à-dire d'une information statistique. L'objectif n'est pas le risque nul, mais le risque maîtrisé. Tendre vers le risque zéro coûte très cher (investissement en temps, en matériel, en produits lessiviels et consommables, etc.) et est inutile.
3. La professionnalisation est un investissement. Elle passe par la formation et l'encadrement des équipes. Elle nécessite de tenir compte des possibilités des salariés et leur déroulé de carrière. Cet investissement se gère comme une ressource à long terme qui nécessite d'avoir une gestion prévisionnelle des compétences.

En raison de ses 4 milliards de repas servis chaque année en France, soit près de 6 % du nombre total de repas, la restauration collective a évolué et s'est restructurée autour, entre autres, des enjeux sanitaires et économiques. Cette évolution tend à professionnaliser les équipes qui, sous l'impulsion des évolutions règlementaires, se sont vues confier de nouvelles responsabilités. Deux des conséquences sont la modification de la donne managériale et la modification des rôles des postes d'encadrement.

II. Le management en restauration collective

A. Le management par l'hygiène

Le management consiste en une mobilisation des énergies des salariés pour la réalisation d'un objectif commun, celui de l'établissement (entreprise ou collectivité). Cette mobilisation d'énergie doit être canalisée pour une plus grande efficacité et lutter contre une évolution spontanée vers un plus grand désordre. Manager consiste donc à introduire de l'ordre dans le fonctionnement de l'équipe. Pour cela, il faut à la fois définir une direction et donner du sens.

1. Une thématique mobilisatrice

Afin de mobiliser les équipes, il est nécessaire d'avoir une thématique mobilisatrice, c'est-à-dire une thématique qui offre un consensus global à l'équipe, contre lequel ne va pas se lever d'opposition. On peut mobiliser sur plusieurs thématiques qui ont chacune des aspects intéressants :

1. Hygiène

En plus d'être une obligation réglementaire, la sécurité sanitaire concerne chacun des membres de l'équipe de cuisine : le personnel de production et le personnel administratif. C'est une affaire de bon sens pour tous : qui aurait envie d'empoisonner les convives ?

2. Qualité de prestation et satisfaction convive

Elle concerne essentiellement le personnel de production. Le personnel administratif ressent une fierté liée à la satisfaction des convives, mais l'impact de son travail est moins perceptible. Le personnel de production présente aux convives sa prestation et répond donc directement du niveau qualitatif.

3. Gestion et objectifs financiers

Bien que concernant l'ensemble de l'équipe, les enjeux en matière de gestion et d'objectifs financiers se montrent moins mobilisateurs, car la performance économique n'impacte que trop rarement leurs propres revenus.

D'autres thématiques apparaissent actuellement avec le développement d'une restauration "Bio", durable, responsable. Dans l'esprit de mobiliser les équipes, elles constituent des thématiques fortes, mais ne devraient s'envisager que dans un second temps, l'hygiène des aliments et la gestion étant des prérequis.

Nous avons eu la possibilité d'observer d'autres moyens de mobiliser les équipes autour d'un projet commun tels qu'un concours professionnel (Trophée de la Restauration Collective par exemple). Cependant, les bénéfices sont souvent éphémères.

2. Remettre en question des habitudes

Manager demande de l'humilité. La remise en question est une nécessité pour l'efficacité du manager. Elle peut intervenir à tout instant. Le réflexe humain est de considérer la remise en question comme une défaillance de ses propres capacités professionnelles. Or, le restaurant évolue spontanément vers un plus grand désordre et certaines habitudes s'installent au sein de l'équipe. De plus, le restaurant se situe dans un environnement très plastique où l'adaptation est nécessaire.

La remise en question du manager et des pratiques de la cuisine nécessite une prise de distance par rapport au fonctionnement quotidien. Elle peut s'opérer de deux manières. La première consiste à se positionner virtuellement comme observateur du restaurant et des équipes, en ne se considérant plus comme un acteur à part entière. La seconde possibilité consiste à faire appel à un cabinet d'audit spécialisé qui, par sa nature même, possède une grande distanciation avec la cuisine.

Le premier travail à effectuer consiste donc à accepter un regard critique sur son système.

3. Coordonner les responsabilités

La restauration est un métier « d'homme », qui garde un côté manuel fort. Il est donc naturel de se fier aux talents des hommes qui constituent l'équipe. Ce faisant, les observations empiriques montrent fréquemment que la répartition du travail ne s'effectue pas par poste. Trop souvent, les responsabilités se découpent en fonction des compétences des membres de l'équipe. Coordonner les responsabilités consiste donc à raisonner par poste et non pas en fonction des hommes qui les occupent.

Coordonner les responsabilités consiste à les distribuer au sein de l'équipe avec une responsabilité confiée à un seul poste. Un unique poste doit répondre en cas de dysfonctionnement.

B. Le management de la qualité

En considérant que la salubrité est une qualité intrinsèque d'une denrée alimentaire, les méthodes et moyens de garantir une denrée alimentaire saine sont liés aux outils du management de la qualité.

1. Les principes de base

a) Organisme à l'écoute des parties prenantes

La qualité est une notion relative qui dépend d'un référentiel. Le jugement de la qualité s'effectue intuitivement par les utilisateurs du service en fonction de leur propre référentiel.

Comme un organisme vivant, une structure de restauration collective dépend de son environnement. Il convient donc qu'elle comprenne les besoins présents et futurs de son propre environnement, qu'elle réponde aux exigences des parties prenantes et qu'elle s'efforce de dépasser leurs attentes. La première des parties prenantes est le convive. Il s'agit donc de mettre en œuvre un mécanisme d'écoute des convives pour avoir une meilleure vision des besoins et des attentes du bénéficiaire. Il en va de même pour les autres parties prenantes comme les autorités de contrôle sanitaire, les élus, les familles et les salariés.

b) Leadership

Les encadrants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisation. Ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs communs.

L'objectif de ce principe est de faire en sorte de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision prospective claire de l'organisation en définissant des objectifs motivants. Il s'agit de créer des valeurs partagées par tous afin de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance. Le rôle essentiel des encadrants est de partager avec l'équipe une vision de ce que sera la restauration. Appliqué à l'hygiène, ce leadership définit les objectifs sanitaires ambitieux, mais réalistes à tenir en matière de sécurisation de la production.

c) Implication du personnel

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence même d'une organisation et leur implication permet de mettre leurs compétences au service de l'organisation.

Il s'agit de faire comprendre à tout le personnel, son rôle et son importance dans l'équipe et de fixer avec eux des objectifs motivants visant à les responsabiliser. Il est notamment important de faire régulièrement un bilan des compétences techniques et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. À l'inverse, il peut être utile de proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur leur manière de manager et sur leur relation de travail. Dans un tel contexte, chaque personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la base de buts personnels à atteindre et donc à échanger avec les autres, son expérience et ses connaissances.

d) Principe d'amélioration continue

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation. Il s'agit donc de mettre sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre. Cela peut notamment se faire par le biais d'une revue régulière avec les responsables et avec des audits internes ou externes. Il est important en particulier de savoir repérer les améliorations et de les faire connaître auprès de tous.

2. Les approches

a) Approche normative

La norme internationale ISO 22000 spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des aliments (SMSA). La norme est intéressante lorsqu'une entreprise a besoin de démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des aliments, afin de garantir en permanence la fourniture de produits sûrs.

Le système de management de la sécurité des aliments ISO 22000 : 2005 est basé sur 4 éléments, considérés comme essentiels par la norme pour garantir la sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux de la chaîne alimentaire : la communication interactive, l'approche systémique (management du système), les programmes préalables (programmes pré requis) et les principes HACCP.

(1) Communication interactive

La norme ISO 22000 met l'accent sur l'importance de la communication entre l'organisme et ses clients, ses fournisseurs et ses employés dans le souci d'identifier et de maîtriser tous les dangers pertinents relatifs à la sécurité des aliments au niveau de toute la chaîne alimentaire.

(2) Approche systémique

Le principe du management du système trouve son origine dans la norme ISO 9001 : 2000. Il permet la planification et la mise à jour du système. Ce principe repose sur l'intégration de tous les systèmes de gestion de la sécurité des aliments dans un seul système de management structuré qui tient compte des autres activités générales de management de l'organisme.

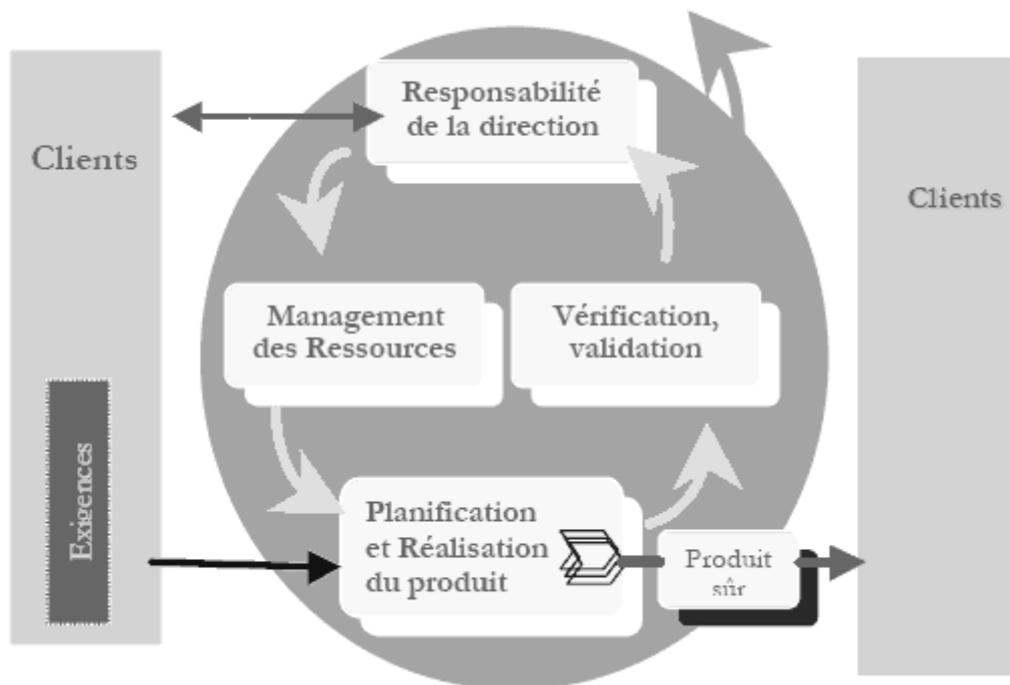
Pour BOERI D (4), le management par approche « système » consiste à relier les processus au système de l'entreprise ce qui contribue à l'atteinte des objectifs. (1)

La norme ISO 22000 s'appuie sur le principe de la roue de Deming et sa boucle d'amélioration continue de type PDCA (Plan, Do, Check, Act – planifier, faire, vérifier, ajuster) qui est aujourd'hui reconnue comme un principe de conduite managériale simple et universel.

La structure de la norme ISO 22000 tient compte des dispositions contenues dans la norme ISO 9001 : 2000 afin de permettre une parfaite compatibilité et complémentarité avec les différents référentiels de management couramment utilisés par les entreprises. Elle repose sur quatre blocs principaux étroitement liés :

- La responsabilité de la direction ;
- Le management des ressources ;
- La planification et la réalisation des produits sûrs ;
- La validation, la vérification et l'amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

Figure 1 : Amélioration continue du système de management (source : ISO 22000)



La norme ISO 22000 reprend fidèlement les principes du système HACCP (analyse des dangers — points critiques pour leur maîtrise) ainsi que les étapes d'application mises au point par le Codex Alimentarius. Elle les associe de façon dynamique et intelligente aux programmes préalables (PRP).

La norme reconnaît que l'analyse des dangers est l'élément essentiel d'un SMSA efficace.

Les mesures de maîtrise sont classées en deux catégories :

- PRP opérationnels : PRP identifiés par l'analyse des dangers comme essentiels pour la maîtrise des dangers liés à la sécurité des produits alimentaires.
- CCP (Point critique pour la maîtrise) : Étape à laquelle une mesure de maîtrise peut être appliquée et est essentielle pour prévenir ou éliminer un danger lié à la sécurité des denrées alimentaires ou le ramener à un niveau acceptable.

Ainsi la norme ISO 22000 est une synthèse de la norme ISO 9001, du HACCP et des programmes préalables tout en tenant compte des exigences réglementaires et celles des clients. C'est la philosophie sur laquelle reposent tous les systèmes de management de la sécurité des aliments disponibles à nos jours.

b) Approche « système de processus »

Un résultat escompté est atteint plus efficacement lorsque les actions et les ressources correspondantes sont gérées comme des processus.

Il s'agit donc d'identifier clairement, en tant que processus, les activités nécessaires permettant d'aboutir à un résultat et de désigner un responsable pour chacune d'entre-elles. L'identification des activités peut être avantageusement réalisée avec les acteurs concernés. Sur cette base, il sera possible de mesurer la performance de chaque processus et d'analyser la manière de laquelle il peut être amélioré afin de mieux répondre aux objectifs stratégiques de la cuisine.

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Ce principe considère que structurer et de documenter clairement les actions concourant aux objectifs de l'organisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les dépendances existantes afin de réduire les conflits interprocessus et la duplication des activités. Ceci devant conduire à la formalisation d'un système de management par la qualité clairement documenté. Une formation ou une information des acteurs nécessaires pourra être nécessaire afin de s'assurer que chacun s'approprie la démarche

3. Prise de décision

a) Approche factuelle de la prise de décision

Selon HOYLE D (16), les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles. Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition. Selon cette approche, il sera plus facile a posteriori d'argumenter sur le bien-fondé d'une décision en faisant référence à des documents rendus accessibles. Cela permet notamment de donner les moyens à l'ensemble des parties prenantes de comprendre la manière dont les décisions sont prises.

b) Relations mutuellement gagnantes avec les parties prenantes

(1) Avec l'équipe

Mobiliser l'équipe autour d'un projet nécessite de déterminer les avantages que ses membres tireraient d'une telle démarche. Il convient donc de prendre le temps de déterminer leurs avantages, de comprendre les centres d'intérêt et de les amener à adhérer au contrat gagnant-gagnant.

(2) Avec les convives

Les convives sont gagnants dans la démarche. Cependant, leur prise de conscience de la valeur de la démarche nécessite de les informer. La communication à destination des convives est essentielle, car elle gratifie le travail accompli et elle est donc un moteur pour chacun des collaborateurs.

(3) Avec la hiérarchie

En hygiène des aliments, comme dans toute démarche qualité, un engagement fort des plus hauts échelons est une nécessité. Elle donne le crédit de la démarche auprès des salariés et engage l'ensemble de l'établissement dans un projet commun. Déterminer une relation gagnant-gagnant avec la hiérarchie est chose aisée, car sa responsabilité est largement engagée.

C. Être manager

Gérer une équipe de restauration nécessite des compétences techniques, mais aussi des compétences humaines et des qualités de relations avec l'équipe pour emmener l'ensemble du personnel vers une même destination. La fonction exige détermination et souplesse, autorité et adaptabilité, loyauté et force d'initiative, proximité et distance. Un manager doit diriger son équipe tel un chef d'orchestre. C'est sur lui que repose l'avancement des projets.

Les qualités managériales ne sont pas toutes innées, mais elles se travaillent. On ne naît pas manager, on le devient. Bien entendu, certaines personnes ont des qualités de meneur d'hommes en raison de leur histoire, de leur caractère, d'un état d'esprit, ou de leurs formations. Mais il est rare de les trouver naturellement toutes chez le même individu.

Aborder cette phase suppose de prendre du recul par rapport à la propre image que l'on a de soi. Chacun a une image de soi qui est le reflet de sa propre perception, souvent le fruit de son histoire personnelle, et l'image que renvoie l'entourage.

Notre propre perception de ce que nous sommes est donc avant tout le fruit du regard peu objectif que renvoie l'entourage. Chacune des personnes qui nous transmet sa propre vision de nous-mêmes a son propre référentiel de valeur et ses intérêts propres. Ainsi, une mère communique à son fils une image idéalisée qui doit lui renvoyer qu'elle est une bonne mère qui a réussi son éducation. Un responsable hiérarchique a sa propre définition d'un bon gérant ou d'un bon chef de cuisine. S'il est chef de secteur, il va rechercher quelqu'un qui, sans lui créer un surplus de travail, va dégager des marges lui permettant d'être à son tour un bon chef de secteur. Si ce dernier est un élu d'un comité d'entreprise, il va qualifier son chef de cuisine de bon s'il n'y a pas de plainte de la part des convives ou s'il tire avantage d'une bonne restauration.

Avoir conscience de l'influence de l'image que renvoie notre entourage a un double sens : prendre du recul par rapport à cette image et accepter la remise en question de son être profond d'une part, et prendre conscience de l'influence que nous pouvons avoir sur les autres en leur renvoyant à notre tour une image maîtrisée d'autre part.

1. La victoire intérieure

a) Être proactif

Le terme proactif est un néologisme qui décrit une personne prenant en main la responsabilité de sa vie, plutôt que de rechercher des causes dans les circonstances ou les personnes extérieures.

Être proactif signifie plus que de prendre des initiatives, il s'agit d'avoir conscience d'être responsable de nos propres vies. Chaque personne a l'initiative et la responsabilité de provoquer les choses.

On oppose aux personnes proactives les personnes réactives. Ce sont des personnes qui vont réagir à leur environnement. S'il fait beau, tout va bien, s'il pleut, c'est une catastrophe. Nous rencontrons fréquemment des cadres en restauration qui ne modèlent pas leur environnement, mais qui le subissent.

En étant réactif, on se concentre sur le cercle des préoccupations. On se focalise sur la faiblesse d'autres personnes, sur les problèmes d'environnement, sur les circonstances qui échappent à leur contrôle. Cette focalisation se traduit par une attitude réprobatrice ou accusatrice envers les autres, un langage réactif et le sentiment accru d'être une victime. En revanche, en adoptant une attitude proactive, on concentre ses efforts sur son cercle d'influence. Les proactifs travaillent aux faits sur lesquels ils ont un certain contrôle. Leur énergie est positive, elle a un effet démultiplicateur et élargit le cercle d'influence.

En matière d'hygiène, il est fréquent de rencontrer des responsables en restauration qui n'arrivent pas à obtenir les éléments de traçabilité (enregistrement des plans de nettoyage par exemple) et qui

se substituent aux responsabilités du personnel en remplissant ces documents. Ils s'adaptent à leur environnement plutôt que de chercher à le modeler.

Une conséquence est l'initiative, c'est-à-dire la volonté d'affronter une situation de façon réaliste en cherchant les solutions qui déboucheront sur une amélioration de l'environnement.

b) Savoir dès le départ « où on veut aller »

COVEY S (8) conseille de rédiger un " énoncé de mission personnelle ». Il décrit ce que l'on veut être (caractère) et ce que l'on veut faire (actions et projets à réaliser), les valeurs et les principes sur lesquels on base ce devenir et ces actions. En connaissant ses valeurs, en centrant notre vie sur de justes principes, nous créons de solides bases pour la route que nous voulons tracer pour notre vie. Ainsi, il faut imaginer quel est le point d'arrivée de la cuisine respectant les règles d'hygiène en fonction du niveau de maîtrise sanitaire choisi, de projeter le positionnement de chacun des membres de l'équipe et d'imaginer comment s'intègre le respect des préconisations en matière d'hygiène des aliments dans l'exercice du métier. L'hygiène ne doit pas se vivre comme une exigence supplémentaire à l'exercice de la profession, mais comme un élément constitutif de cette profession. En restauration, chacun a pu entendre des phrases réactives comme « je n'ai pas le temps », « l'hygiène nous empêche de faire notre travail ». Ces phrases positionnent l'hygiène comme une tâche subalterne à la production des repas alors que, par essence, l'objectif de production n'est rempli que si le repas est sain.

Le quotidien et l'urgence sont les ennemis pour l'encadrant qui doit déterminer la direction à donner à l'équipe. Dans la cuisine, il y a deux types de fonctions très distinctes : le dirigeant et les travailleurs. Les travailleurs produisent les repas en exécutant les tâches sans visibilité stratégique, sans observation de l'environnement. Le dirigeant s'efforce de prendre de la hauteur pour vérifier que le travail correspond bien à l'environnement. Pour les postes d'encadrement en restauration collective, le cadre est à la fois « travailleur-gérant » (chef ou gérant qui remplissent des fonctions opérationnelles) et dirigeant de l'équipe. Or gérer c'est se montrer efficace en gravissant les échelons alors que diriger, c'est décider du meilleur endroit pour poser l'échelle.

Pour s'inscrire dans cette démarche, le manager en restauration collective doit se poser en permanence la question suivante : s'agit-il d'un travail récurrent, d'une tâche quotidienne ou d'un travail ayant une portée stratégique ou visant à mettre en place des méthodes de travail ? Dans le

premier cas, cette tâche peut-elle être confiée à l'un de mes collaborateurs pour qu'il la mène à bien au quotidien ? Par exemple, mettre en place le plan de nettoyage n'est pas une tâche quotidienne. Elle peut être effectuée par le manager. Exécuter le plan de nettoyage est le rôle de l'équipe. Le manager doit s'efforcer de confier et de contrôler l'exécution de cette tâche.

c) Être capable de « donner la priorité aux priorités »

Les choses qui importent le plus ne doivent pas être à la merci de celles qui importent le moins. Des travaux peuvent être importants, mais pas urgents. De même, certains travaux peuvent être urgents, mais pas importants.

L'urgence est un piège dans lequel le manager s'enferme facilement en cuisine. En effet, l'une des caractéristiques de la production en cuisine est l'impératif de temps. Les convives arrivent tous les jours à la même heure et tout doit être prêt pour les accueillir dans les conditions les meilleures.

S'enfermer dans un système où l'on ne traite que les urgences ne peut satisfaire aux ambitions de manager qui, comme nous l'avons vu précédemment, doit prendre de la hauteur par rapport à la situation.

Ces notions de priorités et de gestion du temps sont en lien direct avec les notions de proactivité/réactivité. Les phrases du type « je n'ai pas le temps, j'ai trop de travail, je cours toute la journée, je peux faire mon travail que lorsque je suis seul en cuisine » montrent que le manager subit la notion de temps et le rend réactif face aux événements.

La gestion du temps est un point essentiel qui, si elle n'est pas faite, entraîne précipitation et indisponibilité pour l'équipe. Travailler sur cette gestion du temps nécessite un don typiquement humain à développer : la volonté. En effet, l'urgence peut aussi se comprendre comme l'occupation de son temps de travail à des tâches sans importance pour éviter d'affronter des tâches importantes et complexes où l'on est moins à l'aise.

Tableau 1: La gestion des priorités

	Urgent	Non urgent
Important	<p>I. À traiter en premier Crises, problèmes pressants, projets soumis avec échéance</p> <p>Résultat Stress, épuisement, course permanente pour résoudre des problèmes</p>	<p>II. À traiter en second Prévention, activités relatives à nos capacités de production Approfondissement des relations Recherche de nouvelles opportunités Planification, détente</p> <p>Résultat Vision, avenir, équilibre, contrôle, peu de crises</p>
Non important	<p>III. À traiter en troisième Interruptions, appels téléphoniques quelconques, courriers et rapport, certaines réunions</p> <p>Résultat Concentration sur le court terme, gestion de crise, objectifs et plans semblant futiles, relations superficielles ou rompues</p>	<p>IV. À traiter en dernier Activités futiles, courrier, certains appels téléphoniques, tâches des subalternes etc.</p> <p>Résultats Irresponsabilité totale, dépendant des autres ou de l'environnement.</p>

Au fur et à mesure que la zone II du tableau est traitée, la zone I va tendre à diminuer. La seule façon de privilégier les zones I et II du tableau consiste à dire non aux activités des zones III et surtout IV alors qu'elles sont tentantes.

2. La victoire publique

a) Penser gagnant-gagnant

Il y a plusieurs façons d'envisager ses relations avec ses collaborateurs. Classiquement, en restauration, nous rencontrons des relations Gagnant/Perdant. Le manager, chef de cuisine ou gérant, envisage le management comme une relation basée sur l'autorité. Le gagnant est le manager qui a la force et le pouvoir. Le perdant est le collaborateur qui plie aux exigences de son manager. Cependant, lorsqu'il accepte, contraint par l'autorité, de réaliser la tâche confiée, il ne s'implique pas, car il ne l'a pas choisi et n'en a pas compris les enjeux. Les sentiments qui ressortent dans l'exécution de cette tâche sont, dans le meilleur des cas, de l'indifférence quant à la qualité du travail et, dans le pire des cas, la volonté de nuire. Penser Gagnant-Gagnant consiste à prendre en compte la volonté, l'autonomie et la compréhension du collaborateur pour qu'il choisisse de lui-même d'exécuter la tâche. En se sentant responsabilisé, il la réalise de façon à montrer son savoir-faire.

En matière d'application des procédures de maîtrise sanitaire en cuisine, nous demandons classiquement au personnel de production de respecter les bonnes pratiques d'hygiène et les enregistrements sous forme de contrainte, d'obligation : « Il faut faire ceci ou cela, c'est la loi ». Or, selon DAWKINS R et OVION L (10) le naturel humain n'a pas vocation à empoisonner son prochain (théorie du gène égoïste qui explique l'altruisme de l'homme). Il est donc possible, voir naturel, d'impliquer dans une démarche proactive le collaborateur.

b) Comprendre pour être compris

En restauration collective, le travail s'effectue toujours en équipe. En tant que manager, il est nécessaire de favoriser la communication au sein de l'équipe, mais aussi avec les collaborateurs.

Or, l'expérience montre que la communication avec les collaborateurs est souvent sous-estimée en terme de qualité des échanges. Un échange efficace se base sur l'empathie, c'est-à-dire sur un mécanisme par lequel les sentiments et les émotions de l'interlocuteur sont compris. Elle se

différencie de la compassion. Cette dernière consiste à percevoir la souffrance de l'interlocuteur et entraîne une réaction de solidarité active. L'empathie consiste à se projeter à la place de son interlocuteur pour en comprendre le mécanisme sans pour autant se confondre avec l'autre.

La mise en place d'une écoute empathique est un exercice complexe, car le manager tend naturellement à occuper l'ensemble de l'échange. Si un membre de l'équipe vient pour évoquer une difficulté dans l'exercice de son métier, le réflexe est de trouver une solution ou d'imposer un point de vue. Dans ce cas, nous ne laissons parler l'interlocuteur que dans le but de lui répondre. L'empathie ne cherche pas de réponse.

Le premier exercice pour évoluer vers une écoute empathique consiste à être capable de se poser dans la situation de l'interlocuteur puis d'être en mesure d'écouter toujours deux fois plus qu'on ne s'exprime dans le respect de l'autre.

En premier lieu, la communication consiste à comprendre. Dans un second temps, il s'agit de se faire comprendre du collaborateur. Pour cela, il s'agit d'exprimer ses idées de manière claire, imagée et dans le mode de langage de l'interlocuteur, c'est-à-dire en se plaçant dans sa situation.

c) Profiter de la synergie

Cette habitude consiste à collaborer de façon créative et repose sur le principe que « le tout est plus grand que la somme de ses parties » : la collaboration pour atteindre un objectif va donc permettre de réaliser plus que ne pourraient le faire les personnes séparément.

Cette approche est particulièrement valable en cuisine, car le travail seul ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés. L'organisation du travail en équipe doit donc se faire de façon équilibrée, coordonnée et profitable à tous. La synergie est une résultante de la confiance mutuelle des membres de l'équipe et de leur coopération effective. Le manager doit développer et entretenir ces deux facultés pour atteindre une synergie profitable à tous et donc à la qualité de la production.

3. Aiguiser ses facultés

Être manager n'est pas une chose aisée. C'est un véritable travail sur soi qui vise à aiguiser ses capacités managériales sur les plans mentaux, sociaux, émotionnels et spirituels. Cette démarche doit s'envisager sous forme d'une spirale vertueuse de recherche permanente de l'amélioration de sa personne. Bien entendu, aiguiser ses facultés nécessite d'y investir du temps. Mais le retour sur investissement peut se faire ressentir rapidement. Lors d'une découpe d'une viande un peu dure avec un couteau mal aiguisé, l'opérateur peut s'épuiser à la tâche. En prenant le temps de se reposer et d'aiguiser ce couteau, il gagnera probablement du temps de travail. Il en va de même pour les facultés managériales.

De plus, il est nécessaire de prendre le temps de conserver ou de renforcer sa forme physique. Être manager nécessite une forte activité physique sous forme de stress à gérer et de tensions à maîtriser.

D. Connaitre et utiliser le contexte

Évaluer les conséquences négatives et positives d'une démarche de management par l'hygiène en restauration collective est une étape importante, car il s'agit d'identifier les enjeux qui mobiliseront l'ensemble de l'équipe.

1. Évaluer les conséquences pénales

L'aspect sanitaire de la production des repas a des conséquences pénales. Le non-respect de la réglementation sanitaire peut être assimilé à un empoisonnement des convives. Le risque pénal est renforcé. Le paquet hygiène impose à l'exploitant – et donc à son personnel – d'apporter la preuve que la production s'est faite dans les règles de l'art : conformité aux bonnes pratiques d'hygiène, respect des procédures, autocontrôles... Ces preuves sont donc rattachées à la notion de traçabilité. Il s'agit de pouvoir identifier l'ensemble des traitements subis par le produit et son environnement et d'être en mesure de restituer les preuves de la qualité des traitements subis.

Il est très fréquent d'avoir en cuisine, un personnel qui exécute le plan de nettoyage, mais qui ne remplit pas les fiches d'enregistrement. Au regard de la loi, l'équipe n'a pas nettoyé la cuisine, car elle n'a pas été en mesure d'apporter la preuve qu'elle l'a fait.

2. Évaluer les conséquences sociales sur l'unité de restauration

Une toxi-infection alimentaire peut avoir des conséquences désastreuses sur l'outil de travail. Le coût médiatique d'une gestion de crise sanitaire peut être, tout simplement, la fermeture de l'établissement ou la mise en place de solutions alternatives à la restauration. Dans le monde de la restauration d'entreprise en gestion directe, le risque peut être, par exemple, la concession de la restauration à une société de restauration collective ou la distribution de titres restaurant.

A contrario, une équipe impliquée dans une démarche sanitaire forte se verra confiante lors de la distribution des repas, renforcée dans son professionnalisme et plus à l'écoute des convives.

3. Évaluer les conséquences en terme de santé

Les conséquences pénales et sociales d'une toxi-infection alimentaire sont à mettre en relief avec les conséquences en terme de santé publique.

Selon les chiffres publiés en 2010 par l'InVS (2), entre 2006 et 2008, 3 127 foyers de toxi-infections alimentaires collectives (TIAC) ont été déclarés aux autorités sanitaires en France. Elles concernaient 33 404 malades dont 2 302 ont été hospitalisés et 15 sont décédés. Dans 26,5 % de ces foyers, un agent pathogène a été isolé dans des échantillons humains ou alimentaires.

Le nombre de TIAC déclarées a presque doublé entre 2006 et 2008 – années durant lesquelles un renforcement du système de déclaration a eu lieu – par rapport aux trois années précédentes. Cette augmentation est liée à une augmentation du nombre de foyers dans lesquels aucun agent n'a pu être confirmé ni suspecté.

Les salmonelles représentaient presque la moitié des foyers confirmés, *S. typhimurium* représentant 40 % des foyers confirmés à *Salmonella*. On peut constater une diminution depuis 2001 du nombre de foyers où *Salmonella* a été isolée.

Parmi les foyers dont l'agent a été suspecté, les TIAC à entérotoxine staphylococcique prédominent.

Les TIAC au cours desquelles des virus entériques ont été retrouvés représentaient 7,4 % du total des foyers confirmés et 16,2 % du nombre de malades de cette catégorie.

4. Évaluer les conséquences personnelles

Les conséquences individuelles d'une démarche de management par l'hygiène sont nombreuses et diverses.

Pour l'ensemble de la profession, la mise en place des préconisations d'hygiène a renforcé la professionnalisation du métier. En effet, être employé de restauration ne consiste pas seulement à produire un bon repas, mais il nécessite un certain savoir et une implication personnelle rendant le métier fortement technique. Cet aspect doit être utilisé par le manager comme élément de valorisation du travail de son équipe.

Ensuite, il apporte une certaine forme de gratification pour les collaborateurs qui ont conscience de la qualité du travail qu'ils fournissent.

Enfin, d'un point de vue managérial, les conséquences se font sentir au-delà de la qualité sanitaire. Il s'agit de mieux communiquer, d'optimiser le travail de ses ressources humaines disponibles et de rendre cohérent le rôle de chacun des collaborateurs au sein de l'équipe.

E. Évaluer le coût de la démarche

Le coût d'une démarche de maîtrise sanitaire est réparti sur différents postes qu'il convient d'analyser pour le consolider. Il doit être évalué avant de mener l'action.

Le premier impact est sur la masse salariale. Nous pouvons différencier deux types de coût l'impactant : le coût récurrent de la bonne application du Plan de Maîtrise Sanitaire et le coût lié à sa conception et à la démarche d'amélioration continue.

Le temps que passe le personnel dans l'exécution des tâches liées à l'exécution du plan de maîtrise sanitaire peut être évalué en analysant le temps passé par les différents postes aux différentes tâches. En réalité, ce temps ne peut pas être considéré comme faisant partie intégrante de la démarche de management par l'hygiène, car, que cette démarche soit mise en œuvre ou pas, ce coût existe pour une conformité à la réglementation.

L'autre coût lié à la masse salariale est lié à l'organisation de la démarche : préparation des réunions, élaboration de documents, de procédures, etc.

Après l'impact de la masse salariale, il convient d'analyser les impacts économiques sur le matériel, le lessiviel et les consommables.

La mise en œuvre de cette démarche peut nécessiter d'investir dans la formation du personnel.

Enfin, il est parfois utile de s'entourer de conseils extérieurs. Le coût d'une société de conseil peut paraître élevé, mais il permet de gagner du temps et de l'efficacité dans la démarche.

Ces coûts doivent être établis en 3 phases : phase de conception de la démarche, phase de mise en œuvre et phase d'exploitation (ou d'amélioration continue).

Cependant, le coût de la démarche ne peut pas représenter une source d'économie pour une structure qui veut proposer aux convives un repas sain, conforme à la loi.

III. Mettre en œuvre la démarche

A. Les prérequis

La première phase de la mise en œuvre d'une démarche de management par l'hygiène consiste à préparer le terrain, c'est-à-dire de prendre conscience de l'environnement dans lequel on se situe pour identifier les éléments qui peuvent entraver le bon déroulement de la démarche.

1. Faire sauter les freins

Le contexte de l'économie sociale peut se montrer complexe. Un certain nombre de facteurs liés à l'environnement de travail peuvent entraver la mise en œuvre de la démarche.

a) Déterminer le « cercle de préoccupation »

Le cercle de préoccupation correspond à l'environnement au sens large dans lequel évolue la restauration. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble des éléments qui constituent cet environnement et d'en évaluer les difficultés. Par exemple, parmi les éléments éloignés, mais influant sur l'environnement de la cuisine, il y a l'ensemble des parties prenantes comme les élus (du comité d'entreprise ou de la collectivité), les syndicats représentés par les délégués et les CHSCT, la hiérarchie, les fournisseurs, le personnel et les convives.

(1) Évaluer les besoins

L'évaluation des besoins doit permettre de prendre la mesure des conséquences de la démarche sur le fonctionnement normal de la cuisine. En effet, la mobilisation des ressources ne doit pas se faire au détriment de la production.

(a) En ressources humaines

Les besoins en ressources humaines doivent être clairement identifiés à deux niveaux : le temps de travail et les compétences à mettre en œuvre. L'investissement en temps peut être significatif, tant dans l'élaboration de la démarche que dans l'exécution des procédures établies.

(b) En compétences

Les compétences ne sont pas toujours accessibles par la formation. En effet, au-delà de la connaissance, certaines ressources nécessitent des capacités humaines et des qualités spécifiques comme l'autonomie et la faculté à appréhender globalement un problème dont l'apprentissage est essentiellement lié à l'évolution socioculturelle de l'individu.

L'évaluation des capacités humaines individuelles et de l'équipe prise dans sa globalité est un exercice complexe qui nécessite de prendre du recul par rapport à l'histoire des hommes au sein de la structure (le passif cumulé parfois sur plusieurs années). Le manager doit aussi être en mesure de prendre du recul par rapport à ses propres compétences. Il doit faire preuve d'humilité pour ne pas les surestimer et ne pas sombrer dans la modestie pour ne pas les sous-estimer.

(c) En matériel

Le matériel nécessaire à la mise en place de cette démarche devrait être présent dans tous les restaurants. Ils nécessitent souvent que peu d'investissement dès lors que les choix technologiques de production sont en adéquation avec le matériel disponible. Ils se limiteront à du matériel d'entretien, des appareils de mesure (thermomètre, testeurs d'huile, etc.)

(2) Identifier les freins probables

(a) Main d'œuvre

L'évaluation des besoins en ressources humaines et en compétences peut faire apparaître des freins importants, mais pour lesquels des solutions existent.

Le problème majeur est la résistance au changement. La modification du management de leurs encadrants peut induire des résistances fortes dues à une incompréhension de la part des collaborateurs. La nécessité du changement n'est pas toujours comprise. Il convient donc de

communiquer abondamment avec le personnel sur les motivations des changements induits et sur la qualité des modifications de leurs conditions de travail qui seront prises en compte ainsi que sur les enjeux de la démarche.

(b) Milieu

Il existe encore de nombreux locaux inefficaces sur le plan de la marche en avant dans l'espace.

Bien que la démarche soit plus complexe dans ce type de locaux, il n'en reste pas moins probable qu'une marche en avant dans le temps puisse résoudre le problème.

Certains locaux présentent une vétusté incompatible avec l'excellence recherchée. C'est pourquoi l'un des fondements de cette démarche est l'amélioration continue. Un état des lieux du bâtiment permet d'évaluer l'état de la structure et des installations techniques.

En plus de l'état structurel du bâtiment, l'analyse du milieu doit prendre en compte l'assignation des fonctions des différents locaux.

En effet, l'expérience montre que, sur des cuisines en exploitation depuis plusieurs années, l'appropriation des locaux par l'équipe modifie les fonctions des différentes zones. Dans une entreprise des audits ont été effectués sur deux bâtiments identiques en tout point, mais exploités par deux équipes différentes qui n'ont que très peu d'interactions entre elles. L'appropriation des locaux s'est faite sur deux angles différents correspondant à deux façons de manager très différentes. Le premier a scrupuleusement respecté les plans conçus pour une marche en avant conformes à une bonne maîtrise de la sécurité sanitaire.

Le second gérant a privilégié une fonctionnalité accrue et axée sur la productivité de ces équipes. Dans ce cas, les règles d'hygiène n'étaient plus respectées.

(c) Méthode

L'habitude est un fléau en restauration collective. Elle contribue à la baisse de la qualité, qu'elle soit perçue ou non par les convives. Or, l'habitude est omniprésente, car l'activité est telle. Tous les jours, il faut remettre en œuvre une nouvelle prestation de restauration, les menus finissent par se renouveler. Casser une routine qui s'installe nécessite du courage, de la persévérance et de la créativité.

Cette démarche de management par l'hygiène repose sur la remise en question des habitudes.

(d) Matériel

Le matériel nécessaire à la mise en œuvre d'une démarche de management ne devrait pas présenter de freins. Ce qui peut poser un problème, c'est plutôt sa maintenance. En effet, nous constatons que très peu de cuisines ont une démarche de maintenance préventive et que la maintenance curative n'est pas réalisée dans les meilleurs délais. Gérer la maintenance comme une activité en soi est un acte fort de management qui anticipe des problèmes à forts impacts sur les conditions de travail des salariés.

(e) Matières premières

Les matières premières qui entrent dans une cuisine engagent la responsabilité du fournisseur. Lorsqu'il livre des denrées, le fournisseur garantit qu'elles sont saines. Dès lors, et sous réserve d'une sérieuse sélection des fournisseurs, les matières premières ne sont pas un frein à une démarche de management par l'hygiène. En réalité, le frein le plus probable identifiable à ce niveau de notre réflexion vient du référencement de produits qui, dans certains cas, peut ne pas être compatible avec la démarche. Dans le cas des marchés publics, la flexibilité n'est parfois pas suffisante pour adapter la production et ses méthodes à un référencement figé pour une durée souvent longue.

b) Déterminer son « cercle d'influence »

Le cercle d'influence correspond à l'ensemble des paramètres qui peuvent évoluer sous notre influence. Dans un environnement comme celui d'une cuisine, un certain nombre d'éléments répondent à nos stimuli. Les identifier permet de se concentrer sur ce que nous pouvons faire évoluer et de ne pas perdre inutilement de l'énergie sur les facteurs que nous ne pouvons pas directement influencer.

Cette faculté consistant à déterminer son cercle d'influence, en plus d'être économique en énergie, permet de trouver des solutions aux freins, aux éléments non influençables, en se concentrant dans l'élaboration de solutions basées sur le champ du possible. Le gain d'efficacité dans le management est significatif.

Un homme veut se rendre d'un point A à un point B. S'il y a un mur qui coupe le chemin, l'homme a deux possibilités : faire tomber le mur ou le contourner. Il est parfois plus simple et plus économique en énergie de contourner l'obstacle que de l'affronter directement.

(1) Évaluer les ressources disponibles

(a) Ressources humaines

L'évaluation des ressources humaines doit prendre en compte la quantité de travail que demande la mise en œuvre de la démarche ainsi que les compétences qui sont nécessaires.

Une vision finaliste permet d'évaluer la ressource en temps et en compétence nécessaire pour inscrire dans la durée une véritable démarche de maîtrise sanitaire. Un bilan des compétences présentes permet de réaliser un plan de formation qui fera le lien entre la situation actuelle et la situation visée.

(b) Matériels et locaux

L'évaluation des ressources disponibles en matériel doit prendre en compte l'ensemble des éléments qui sont nécessaires à l'organisation des groupes de travail (salles de réunion, équipement) et à une production conforme aux pratiques professionnelles (cellule de refroidissement, thermomètres, balances, etc.)

(2) Évaluer le « temps » disponible

La mise en place d'une démarche managériale nécessite un fort investissement en temps de la part du manager. Ce dernier doit prendre en considération l'exécution des tâches qui incombent à sa fonction et réussir à aménager du temps pour mener le changement.

c) Faire correspondre ces deux cercles

Le manager, dès lors qu'il a déterminé son cercle de préoccupation et son cercle d'influence, doit avoir pour objectif de faire correspondre ces deux cercles pour utiliser sa ressource propre à bon escient.

(1) Déterminer l'influence des parties prenantes

Chaque partie prenante a ses intérêts et son potentiel d'action. L'influence des parties prenantes peut être positive ou négative. En faire l'inventaire permet de mieux se préparer à mener à bien l'ensemble de la démarche.

L'analyse des parties prenantes est un outil de management du changement. Pour FLOOD RL et JACKSON MC (12), il s'agit d'une méthode d'examen des enjeux clés ainsi que des compromis possibles. Elle repose sur une analyse détaillée des positions, des intérêts et de l'influence que des individus ou des groupes ont envers l'enjeu. Elle permet de déterminer si l'organisation peut obtenir l'engagement nécessaire au changement. MASON RO et MITROFF II (17) montrent que l'analyse des parties prenantes est liée à la théorie générale des systèmes selon laquelle tout organisme est à la fois acteur et résultat de son environnement en changement.

L'analyse des parties prenantes suit généralement les étapes suivantes :

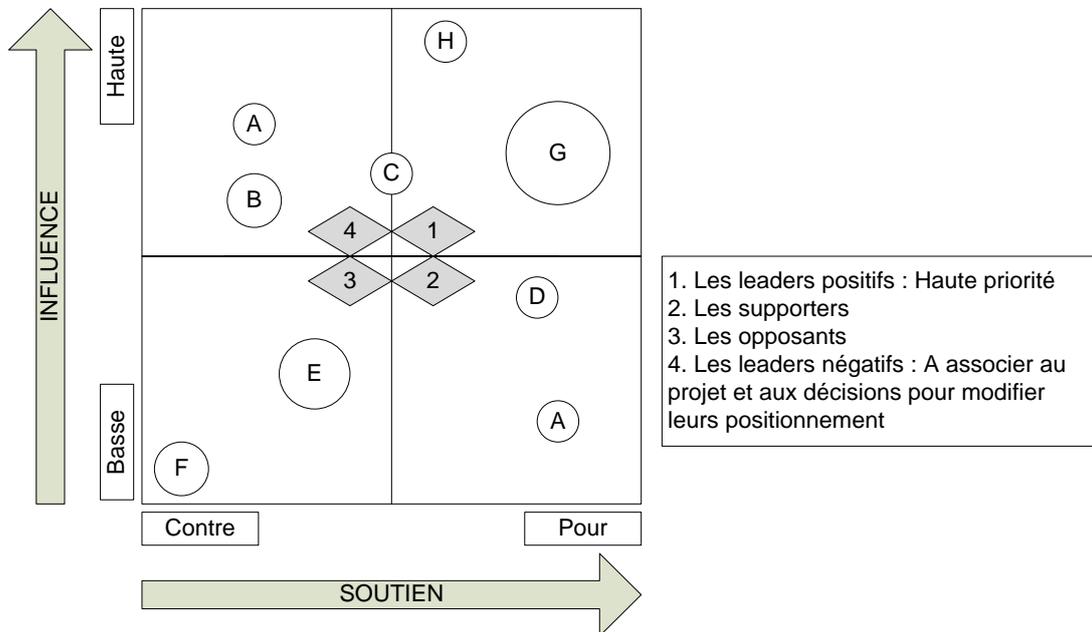
- Établir la vision ou l'objectif, c'est-à-dire le résultat ou l'état futur que l'on veut atteindre. Dans notre cas, cela peut être l'obtention d'un agrément sanitaire, la mise en place d'un Plan de Maîtrise Sanitaire ou l'obtention d'une certification ISO 22000.
- Recueillir les informations sur les parties prenantes. En partant de la personne qui semble avoir le plus d'influence, il faut procéder à une série d'entretiens qui ont deux objectifs : identifier leurs positions quant au projet et les inviter à suggérer des noms d'autres personnes à rencontrer.
- Identifier explicitement toutes les personnes internes ou externes qui ont un intérêt envers le succès ou l'échec du projet. Les parties prenantes peuvent par exemple inclure les politiques, les représentants syndicaux, les représentants des convives, les dirigeants.
- Classer les parties prenantes en incluant celles qui ont du pouvoir de décision sans appel sur le projet ou peuvent le bloquer, celles qui seront touchées par les résultats du projet et celles qui ont un intérêt sans être directement touchées.

Tableau 2: Analyse des parties prenantes et caractéristiques

Parties prenantes (Nominatif)	Intérêts	Position et intensité	Importance ou influence	Changements souhaités
Décisionnelles				
Monsieur le maire				
Élu chargé de la Restauration				
Primaires				
Chef de production				
Délégué syndical				
Chauffeurs livreurs				
Secondaires				
Leaders implicites				
Ayant un intérêt				
Parents d'élèves				
Élus d'opposition				

- Déterminer l'intérêt ou l'enjeu, c'est-à-dire ce qu'ils ont à perdre ou à gagner à la réussite du projet. Ces enjeux peuvent être détaillés selon leurs natures financières (argent, emploi, conditions de rémunération) ou non (notoriété, pouvoir, qualité de vie, respect de valeurs, etc.) ou être catégorisés sur une échelle (positif, neutre, négatif).
- Etablir leurs positions (pour ou contre l'enjeu) et l'intensité (importance) que ces parties prenantes y accordent.
- Analyser l'importance ou l'influence des parties prenantes.
- Développer un plan d'action pour convaincre les parties prenantes clés du succès de la démarche. Ce plan d'action aura, entre autres, pour objectif d'intégrer à la démarche les parties prenantes influentes et opposées à son succès.

Figure 2: Diagramme des parties prenantes



(2) Impliquer les parties prenantes

L'implication de l'ensemble des parties prenantes nécessite une approche particulière permettant de tenir compte des conséquences du projet.

Dans la Figure 2, les conséquences d'une démarche managériale autour de l'hygiène alimentaire sont variées :

- Case 1 : Il s'agit des personnes qui seront motrices du projet, et probablement fortement impliquées dans sa réussite.
- Case 2 : Ces personnes s'impliqueront dans la réussite de la démarche, mais elles auront du mal à défendre leurs intérêts. Ceci signifie que le manager aura aussi comme fonction de prendre en compte leurs intérêts pour s'assurer que ces personnes, qui adhèrent au projet, n'en deviennent pas des détracteurs.
- Case 3 : Les personnes peu influentes exercent surtout un pouvoir de nuisance qui peut tendre à affaiblir l'ensemble de la démarche. De plus, une opposition au projet peut les

marginaliser par rapport au reste de l'équipe et nuire durablement à leurs conditions de travail. Une analyse précise de leurs intérêts et la recherche du compromis sont à mettre en œuvre pour tendre à les emmener dans la démarche.

- Case 4 : Ils peuvent être à l'origine de l'échec de la démarche. En fonction de l'identification de leurs influences et de leurs facultés à voir leurs intérêts évoluer, il peut être possible de les intégrer dans la démarche sans pour autant leur confier des responsabilités auxquelles ils auraient pu prétendre. Les tâches et les rôles qu'ils devront jouer sont de trois ordres : un rôle consultatif, un rôle d'expertise si elle existe et un rôle de soutien technique ou logistique sans importance décisionnelle.

Ce diagramme est une représentation instantanée du positionnement des différentes parties prenantes. Comme dans tout processus démocratique, le poids des indécis est important car ils sont les plus nombreux. Par définition, ils ne représentent pas une force engagée pour ou contre la démarche et leurs positionnements sont mobiles en fonction de la force de conviction des supporteurs et des opposants. Un soin particulier doit être apporté pour rallier ces indécis. Leur influence est très faible mais les opposants peuvent utiliser l'intérêt du plus grand nombre s'ils rallient à eux les indécis.

L'utilisation de cette *Figure 2: Diagramme des parties prenantes* doit se faire dès le début de la démarche. Il convient de le mettre régulièrement à jour pour suivre les évolutions de positionnement des acteurs et devancer les difficultés de positionnement qui pourraient intervenir.

(3) Trouver une aide extérieure

(a) Véhiculer un message

L'implication de personnes opposées nécessite de légitimer la mise en place de la démarche de qualité sanitaire. La légitimité est nécessaire au manager pour qu'il ait toute la latitude pour mener à bien sa mission.

L'implication de la plus haute hiérarchie permet d'asseoir cette légitimité managériale et d'affirmer les orientations de l'ensemble de l'équipe.

Il est à prévoir des entretiens avec les parties prenantes opposées au projet pour leur affirmer que les objectifs ont été définis pour tous et qu'ils peuvent aussi entrer dans une démarche dynamique et constructive allant dans le sens des intérêts de la restauration.

À ce stade d'initiation publique de la démarche, seuls des entretiens individuels ont été menés. Il convient maintenant d'impliquer conjointement l'ensemble des parties prenantes pour qu'ils se sentent engagés mutuellement. Pour cela, les parties prenantes les plus influentes et les plus volontaires sur la démarche doivent exprimer publiquement leur volonté d'atteindre les objectifs fixés.

(b) Acquérir de la compétence technique

Les cuisines, en raison de leurs tailles, sont généralement limitées par les capacités techniques dont elles disposent.

La compétence technique ne doit jamais être un frein. En effet, il n'est pas demandé d'être des experts de l'hygiène des aliments pour entamer cette démarche. En revanche, un manager sait déterminer ses limites et celles de son équipe. Dès lors que la technicité dépasse les compétences de l'équipe, une intervention extérieure permet d'y remédier. Les modalités d'intervention sont variées, mais centrées autour de deux approches : la formation et le conseil. La formation correspond à l'acquisition de connaissances qui ne préjuge pas de leurs facilités de mise en œuvre, tandis que le conseil privilégie la mise en œuvre de connaissances sans pour autant s'attarder à leurs acquisitions.

L'utilisation d'une aide extérieure peut aussi légitimer les choix des managers en y apportant un crédit technique.

Pour la Food and Agriculture Organization (FAO — Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) (1), le développement de l'HACCP est reflété par le développement des avis disponibles. Toutefois, les avis ne sont pas toujours appropriés ni applicables et la qualité des avis professionnels peut varier considérablement parmi les consultants. Ceux-ci peuvent posséder les connaissances nécessaires, mais rendre son application trop compliquée pour des cuisines. Dans d'autres cas, les consultants n'ont pas la connaissance pratique nécessaire dans le domaine de la restauration collective.

2. Connaissances nécessaires

a) La réglementation

La réglementation sanitaire est largement accessible. Cependant, compte tenu des évolutions, il faut privilégier une source en ligne fiable et actualisée comme Légifrance ou le Journal Officiel de la Communauté Européenne.

Le langage utilisé dans la rédaction de ces textes réglementaires est particulier. Leur compréhension nécessite une lecture attentive. L'utilisation de la presse professionnelle tend à démocratiser l'accès à cette réglementation.

b) Le plan de maîtrise sanitaire

Le plan de maîtrise sanitaire décrit les mesures prises par l'établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité sanitaire de ses productions vis-à-vis des dangers biologiques, physiques et chimiques. Il comprend les éléments nécessaires à la mise en place des bonnes pratiques d'hygiène, du plan HACCP fondé sur les 7 principes retenus par le règlement (CE) n°852/2004, de la gestion des produits non conformes (procédure de retrait/rappel) et de la mise en place d'un système de traçabilité.

Concrètement, il s'agit d'établir un référentiel des pratiques de la cuisine qui répondent aux impératifs de la maîtrise sanitaire.

Il doit s'envisager comme un document répondant à plusieurs objectifs :

- Lors de sa rédaction, il s'agit d'apporter une véritable analyse des dangers, une analyse du risque et des moyens de le maîtriser. Il offre une vue d'ensemble de la maîtrise sanitaire en prenant globalement l'ensemble du processus de fabrication des repas. Il fait le lien avec l'amont (référencement des fournisseurs et des matières premières) et l'aval (distribution des repas, livraison, etc.)
- Après sa rédaction, il est destiné à :

- servir de référentiel métier dans l'exercice des fonctions attribuées aux différents postes.
- Être communiqué en interne comme à l'externe.
- À coordonner l'action globale de maîtrise sanitaire.

Le Plan de Maîtrise Sanitaire est vivant. Il doit être révisé lors de la modification du contexte de production (réaménagement des locaux, modification des ressources humaines, changement de fournisseurs, changement des procédures de production). Il est le reflet de ce qui se passe réellement en cuisine.

(1) Les bonnes pratiques d'hygiène

Les conditions de manutention et de transformation des produits alimentaires, depuis le lieu de production jusqu'au moment de leur consommation, déterminent la qualité et l'innocuité de notre nourriture. Les principes généraux d'hygiène des aliments définissent les règles fondamentales pour manipuler, stocker, transformer, distribuer et finalement préparer tous les produits aux divers stades de la chaîne de production.

Ils spécifient les impératifs relatifs à la conception des installations, au contrôle des opérations (y compris la température, les matières premières, l'approvisionnement en eau, les documents et les procédures de rappel), l'entretien et l'assainissement, l'hygiène personnelle et la formation des employés.

Un guide de bonnes pratiques d'hygiène et d'application des principes HACCP (GBPH) est un document de référence, évolutif, d'application volontaire, conçu par une branche professionnelle pour les professionnels de son secteur. Tous les secteurs sont concernés, de la « fourche à la fourchette ».

Les guides ont pour objectif d'aider les professionnels à maîtriser la sécurité sanitaire des aliments et à respecter leurs obligations réglementaires, notamment au titre des règlements (CE) n°852/2004 et 183/2005.

Le règlement (CE) n ° 852/2004 du 29 avril 2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires et le règlement (CE) n°183/2005 du 12 janvier 2005 relatif à l'hygiène des aliments pour animaux, qui sont entrés en application le 1er janvier 2006, encouragent l'élaboration des guides de bonnes pratiques d'hygiène et d'application des principes HACCP.

Ces guides permettent aux professionnels de mutualiser les premières étapes de la démarche HACCP, en développant des éléments de maîtrise concrets, spécifiques au secteur alimentaire qui les concernent, et adaptés à leur structure d'entreprise.

La version validée et intégrale d'un GBPH présente également l'intérêt d'être un document de référence pris en compte lors des contrôles officiels des professionnels de la chaîne alimentaire comme il est rappelé dans l'article 10 du règlement (CE) n°882/2004. Un guide non validé, ou une version professionnelle abrégée, s'ils peuvent avoir un intérêt au niveau de la filière professionnelle, ne seront néanmoins pas reconnus par l'administration comme permettant de respecter les exigences réglementaires. C'est aujourd'hui le cas du Guide de Bonnes Pratiques d'Hygiène pour la Restauration Collective, qui est, selon le SNERRS (25), actuellement en cours de validation par les Pouvoirs Publics.

(2) L'HACCP

L'HACCP ne se définit pas comme une suite de consignes à respecter, mais comme une véritable méthode d'analyse des risques. Les définitions varient en fonction des normes et des réglementations. Ainsi le Codex Alimentarius, traduit HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) comme étant l'analyse des « risques », points critiques pour leur maîtrise (3). C'est également le cas du règlement CE 852/2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires. Par contre, la norme NF V01-006 définit le système HACCP comme étant un système d'analyse des « dangers ».

Quoi qu'il en soit, les deux définitions se rejoignent en terme de conséquences. Selon le Codex Alimentarius (6), il s'agit d'un système qui définit, évalue et maîtrise les dangers qui menacent la salubrité des aliments. Il ne se dissocie pas d'une analyse du risque qui est un processus comprenant trois volets : l'évaluation du risque, la gestion du risque et la communication sur le risque. L'évaluation du risque est un processus reposant sur des bases scientifiques et comprenant 4

étapes : l'identification des dangers, leur caractérisation, l'évaluation de l'exposition et la caractérisation du risque.

Selon le Codex Alimentarius, le système HACCP repose sur sept principes :

PRINCIPE 1 : Procéder à une analyse des risques.

PRINCIPE 2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).

PRINCIPE 3 : Fixer le ou les seuils critiques.

PRINCIPE 4 : Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.

PRINCIPE 5 : Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.

PRINCIPE 6 : Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.

PRINCIPE 7 : Constituer un dossier dans lequel figureront toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application.

Ces 7 principes reposent sur la notion d'amélioration continue de la qualité appliqué à la maîtrise d'un risque.

Il n'existe pas de modèles d'application d'un plan HACCP à la restauration collective. Chaque plan correspond à un contexte et à un objectif particulier de production. Il nécessite, en pré requis, la connaissance et l'application des Bonnes Pratiques d'Hygiène. Pour le Codex Alimentarius (6), dans tous les types de structure de restauration collective, « pour qu'un système HACCP soit efficace, il faut que la direction soit consciente de la nécessité de le mettre en œuvre et qu'elle soit déterminée à le faire. Une application efficace exige également les connaissances et les habiletés nécessaires de la part des employés et de la direction. ».

(3) La traçabilité

En 2002, le règlement CE 178/2002 — article 18 exige la traçabilité des denrées alimentaires, des aliments pour animaux, des animaux producteurs de denrées alimentaires et de toute autre substance destinée à être incorporée ou susceptible d'être incorporée dans des denrées alimentaires ou des aliments pour animaux, et ceci à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la

distribution. Les exploitants du secteur alimentaire doivent être en mesure d'identifier toute personne leur ayant fourni une denrée alimentaire et d'identifier les entreprises auxquelles leurs produits ont été fournis. À cet effet, ces exploitants doivent disposer de systèmes et de procédures permettant de mettre l'information en question à la disposition des autorités compétentes, à la demande de celles-ci.

La traçabilité est une pièce maîtresse du système législatif de sécurité sanitaire, car ce dernier repose sur deux grands principes : la responsabilisation des exploitants et la réactivité rapide en cas de suspicion de risque sanitaire engagé.

La responsabilité de l'exploitant étant pleinement engagée, il doit être en mesure d'apporter à chaque instant la preuve de son niveau de maîtrise du risque. Pour se faire, il se doit d'être en capacité de retracer, à travers toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution, le cheminement d'une denrée alimentaire ou d'une substance destinée à être incorporée dans ou susceptible de l'être. Cette définition comprend à la fois les traitements que peuvent subir les denrées alimentaires, mais aussi l'environnement (personnel, locaux, matériel, etc.)

La traçabilité s'effectue en amont de la production. L'exploitant doit être en permanence en mesure de faire le lien entre les denrées qui sont incorporées dans ses préparations. Il en va de même avec la distribution des repas (à définir en fonction du champ de responsabilité de la cuisine).

(4) La gestion des non-conformités

La gestion des produits non conformes est une mesure supplémentaire fortement encadrée par le règlement CE178/2002. Ainsi, les autorités de contrôle et l'exploitant ont l'obligation d'appliquer le principe de précaution quand ils considèrent ou ont des raisons de penser qu'une denrée alimentaire ne répond pas aux prescriptions relatives à la sécurité des denrées alimentaires, ils engagent immédiatement les procédures de retrait de la denrée alimentaire en question, lorsque celle-ci ne se trouve plus sous le contrôle direct de ce premier exploitant du secteur alimentaire, et en informent les autorités compétentes. Lorsque le produit peut avoir atteint le consommateur, l'exploitant informe les consommateurs de façon effective et précise des raisons du retrait et, au besoin, rappelle les produits déjà fournis aux consommateurs lorsque les autres mesures sont insuffisantes pour atteindre un niveau élevé de protection de la santé.

Dans le cas de la restauration collective, l'application de la réglementation impose de ne pas distribuer aux consommateurs des denrées qui n'auraient pas été produites dans des conditions acceptables au regard des procédures internes de maîtrise du risque sanitaire. Dans les autres cas, en particulier, lors des analyses des résultats de contrôle microbiologique, le repas est généralement consommé. L'exploitant se doit de prévenir les consommateurs de la non-conformité si elle est susceptible de mettre en question leur santé (ce n'est pas systématiquement le cas, il convient, entre autres, de tenir compte du niveau de risque).

L'exploitant a alors prévu un système de gestion de la crise sanitaire.

c) La normalisation

La certification ISO 22000 du système de management de la sécurité sanitaire en restauration collective peut se heurter à deux obstacles. Le premier est intrinsèque au fonctionnement de la restauration collective qui modifie chaque jour ses productions. La normalisation peut s'avérer mal adaptée à ces changements quotidiens. De plus, dans la restauration collective à caractère sociale, il y a peu de valeur ajoutée commerciale à l'obtention d'une telle certification.

En contrepartie, l'appui sur le référentiel de la norme ISO 22000 permet d'élaborer un système qualité autour d'une démarche structurée tant sur le plan de la méthode que sur le plan de la standardisation du vocabulaire utilisé. L'équipe peut s'appuyer sur la norme sans viser l'obtention d'une certification.

B. Préparer les équipes

La préparation des équipes est la seconde étape de la démarche. Elle commence par la formation qui répond à trois objectifs : instituer une nouvelle culture d'entreprise valorisante, acquérir l'adhésion des collaborateurs et leur mettre à disposition les connaissances techniques nécessaires.

1. Définir ou redéfinir les responsabilités de chacun

a) Un seul responsable

La première démarche d'un manager lorsqu'il entreprend de modifier substantiellement la façon de coordonner le travail et de définir les objectifs des collaborateurs, est de prendre le recul nécessaire pour analyser l'organisation et la répartition des fonctions telles qu'elles existent.

Le manager peut s'interroger pour savoir depuis combien de temps l'organisation actuelle n'a pas évolué. En revanche, l'environnement a évolué. De plus, l'expérience montre que la répartition des responsabilités est souvent diffuse au sein des cuisines par l'attribution de la responsabilité à plusieurs collaborateurs.

La première règle en travaillant sur l'organisation est d'attribuer la responsabilité des objectifs à un seul poste. Ainsi, cette personne est pleinement en mesure d'assumer sa responsabilité sans se décharger sur un tiers.

b) Un responsable pour chaque responsabilité

Il convient d'analyser les différentes responsabilités de la cuisine. Sont-elles réparties sur l'ensemble du personnel ? Quelles sont les tâches de chacun. Le manager a tendance à assumer les responsabilités qui n'ont pas été réparties sur l'ensemble de l'équipe. Le rôle du manager n'est pas d'assumer les fonctions mal réparties, mais, au contraire, de les redistribuer afin qu'il puisse, à son tour, assumer ses propres responsabilités.

c) Rien de nominatif

Contrairement aux objectifs, les tâches, les fonctions et les responsabilités ne sont pas attribuées à des personnes, mais à un poste. C'est une règle qu'il est difficile d'appliquer dans l'économie sociale où l'on est rapidement rattrapé par la réalité des compétences disponibles face à celles qui sont à mettre en face des postes. Cette règle s'applique en trois étapes :

- Définir les postes : il s'agit de déterminer le point d'arrivée organisationnelle.
- Réaliser un bilan de compétences afin de déterminer le niveau actuel de l'équipe (point de départ avant la réorganisation)

- Élaborer et exécuter un plan de formation qui vise à accompagner le personnel du point de départ à l'objectif.

2. Acquérir l'adhésion de tous, sensibiliser

L'application réussie de l'HACCP dans les cuisines passe nécessairement par un changement de comportement. Celui-ci est profondément ancré dans la psyché d'une personne et il est parfois essentiel de comprendre les contraintes psychologiques subies par ceux qui travaillent dans les cuisines souhaitant appliquer la méthode de type HACCP. GILLING *et al.* (14) ont eu recours à un modèle médical pour examiner les difficultés de mise en œuvre d'une démarche de type HACCP dans de petites et moyennes entreprises de l'agroalimentaire et de la restauration.

Parmi les paramètres relevés, il existe des obstacles d'ordre psychologique, en particulier l'inertie, c'est-à-dire l'incapacité des personnes à adhérer au changement et le refus de personnes qui ne comprennent pas comment la démarche peut leur permettre de produire des repas plus sains.

Acquérir l'adhésion de tous est un travail de longue haleine, basée sur la sensibilisation et la gestion du changement. Une fois qu'elle semble acquise, il convient d'acter ceci par une réunion d'information qui permet d'engager les différentes personnes devant leurs collègues, et donc d'éviter des changements de position vis-à-vis de la démarche.

C. Les étapes de mise en œuvre

1. Organiser le travail

Les 4 étapes suivantes sont interdépendantes. La modification d'une ou partie de ces 4 phases entraîne des modifications sur les autres phases. Ce travail doit être repris régulièrement afin d'améliorer les conditions de production et de travail.

L'organisation du travail doit toujours être concertée entre le supérieur hiérarchique et son subalterne.

a) Organiser la production

Le but de cette étape est de revoir son mode de production habituel en partant des objectifs et de la souplesse existant dans la manutention et la préparation des repas.

L'organisation de la production ne répond pas à un modèle ou une méthode particulière. Elle est plutôt le reflet du savoir-faire du chef de cuisine.

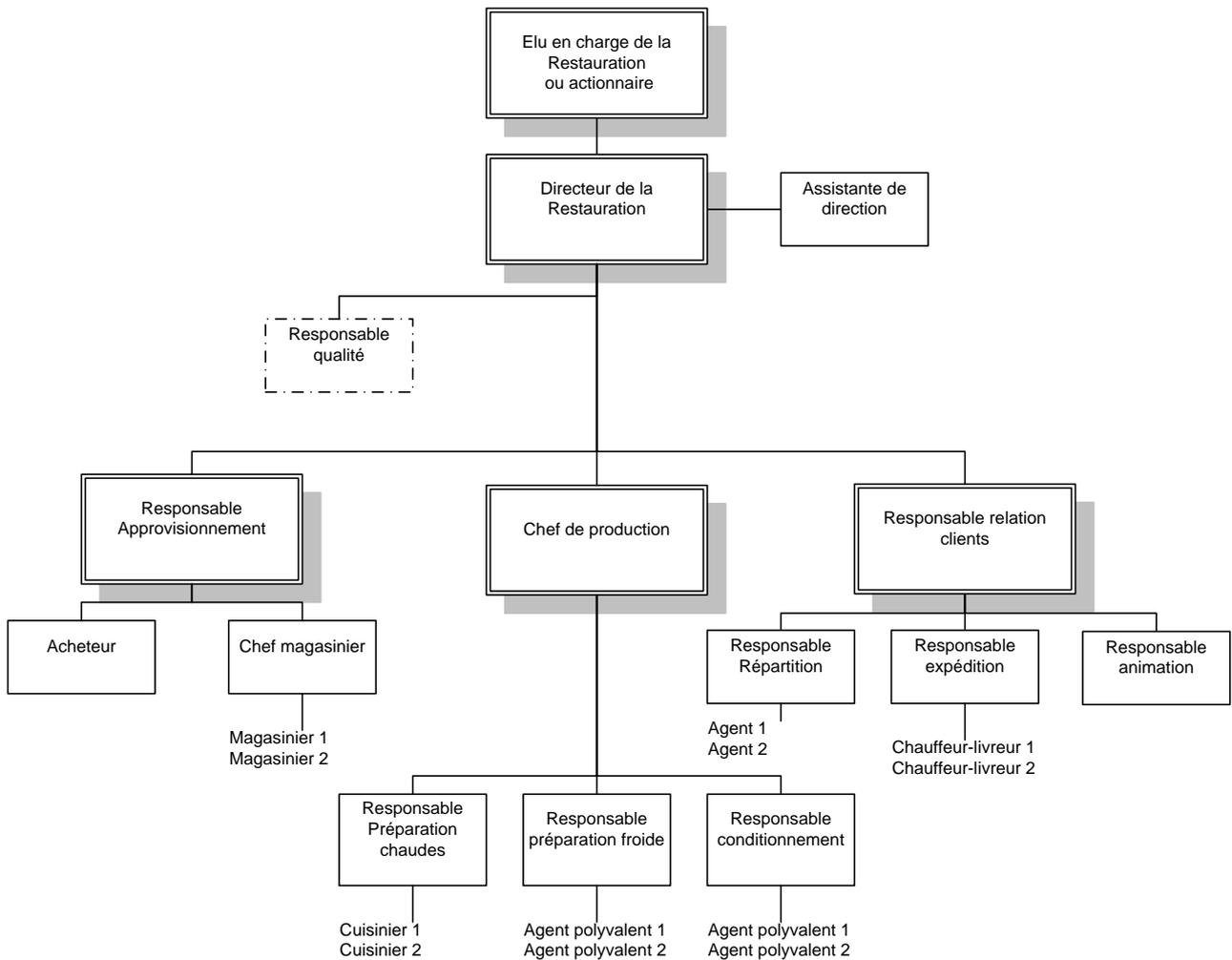
b) Réaliser un organigramme

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques de la cuisine. Il sert à indiquer la répartition des responsables d'ensemble de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux. Il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches qui sont décrites dans des définitions de fonction.

La représentation graphique généralement employée est dite « en râteau ». Il part du plus haut lien de direction vers le plus bas lien de subordination.

Le découpage est généralement fonctionnel, les responsabilités déterminant le positionnement de chacun. Il existe énormément de variantes, car chaque organigramme est représentatif d'une situation particulière.

Figure 3 : Organigramme type – Cuisine centrale



Dans cet organigramme, le haut est tenu par un élu à la restauration, ce qui est généralement le cas en restauration collective à caractère social en gestion directe. Le rôle de l'élu n'est pas directement productif et doit, de façon générale, peu s'immiscer dans le fonctionnement de la restauration. Son rôle est double : il définit les objectifs à atteindre et il est le garant de la relation aux convives.

Dans cet organigramme, il y a un poste particulier. Le responsable qualité a une fonction transverse. Il est donc par nature rattaché hiérarchiquement au plus haut niveau hiérarchique fonctionnel. Le choix a été un découpage fonctionnel qui correspond aussi à différents espaces de travail.

Cet organigramme n'est pas nominatif. La démarche est volontaire. En effet, dans l'organisation du travail, il convient d'établir un organigramme qui répond aux besoins de l'entreprise. Le risque est d'établir un organigramme en fonction des compétences et de la valeur des hommes. Chaque poste nécessite des compétences et des approches qui lui sont propres. L'établissement de ces caractéristiques est abordé dans l'étape suivante.

c) Définir les postes

L'organigramme fonctionnel dégage une liste de postes. Il est tentant de réaliser des fiches de poste de façon à clarifier les tâches associées. Cependant, l'approche définie par le législateur en matière de sécurité sanitaire est une obligation de résultat avec le choix des moyens. En appliquant ce principe dans la définition des postes, il convient d'évaluer les responsabilités et les objectifs associés.

Pour mettre en œuvre ceci, il faut provoquer des réunions entre le responsable hiérarchique et le subalterne pour définir sa responsabilité. Cependant, l'établissement de responsabilités doit impérativement correspondre aux objectifs globaux définis pour le responsable hiérarchique.

Dans l'organigramme (figure 3), le directeur de restauration pourrait se voir assigner des responsabilités précises par son responsable hiérarchique :

1. Produire et livrer des repas de qualité, sains, de saison et respectant les particularités régionales.
2. Respecter le cadre budgétaire défini.
3. Entretenir un bon climat social au sein de l'équipe.
4. Entretenir et faire évoluer l'outil de production pour répondre aux besoins futurs de la collectivité.
5. Etc.

De façon à faire correspondre ses objectifs avec ceux du responsable des approvisionnements, il pourrait, entre autres, lui assigner des responsabilités et des objectifs tels que :

1. S'approvisionner en privilégiant des produits régionaux de qualité
2. Organiser les approvisionnements et négocier des tarifs pour atteindre les objectifs de coût matière.
3. Garantir que les produits soient disponibles dans la cuisine au moins 24 heures avant la production.
4. Proposer un plan de prévention des troubles musculo-squelettique au sein du magasin, tenant compte des évolutions attendues en terme d'activité et du rôle des magasiniers.
5. Etc.

Le responsable du magasin se voit ainsi définir ses propres fonctions sur des objectifs établis. Charge à lui de déléguer sa responsabilité à ses subalternes en la décomposant en objectifs réalistes et adaptés à leurs niveaux de responsabilité et de compétences. En cas de défaut de compétence, le manager assure la mise en place d'un plan d'accompagnement du collaborateur visant à lui faire acquérir les compétences manquantes.

Ces objectifs sont assemblés dans des fiches spécifiques assimilables à des fiches de postes qui sont validées conjointement par la direction, le responsable hiérarchique et, éventuellement les représentants des salariés.

d) Réaliser un planning de travail

A cette étape, la réalisation du planning de travail n'est pas nominative. Ce planning consiste à découper en tâches élémentaires l'ensemble des fonctions de la cuisine. Ces différentes tâches sont réparties par responsabilité sur les différents postes définis préalablement.

L'étape suivante consiste à évaluer le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche en tenant compte :

- Des impératifs de production : une tâche dépend de la réalisation préalable d'autres tâches et conditionne la réalisation des tâches suivantes. Ainsi, le refroidissement de plats chauds ne peut s'effectuer qu'après la cuisson. Ces impératifs de production tiennent aussi compte de

la nature des matières premières, de la disponibilité des locaux et du matériel et de la nature des repas à confectionner.

- L'introduction des procédures liées à l'hygiène en tant que partie intégrante du temps nécessaire à l'accomplissement de la tâche. Le temps nécessaire pour décontaminer les légumes en légumerie fait intégralement partie du processus de préparation des légumes.

La méthode la plus simple pour évaluer le temps nécessaire à la réalisation de tâches est de les chronométrer. Le manager doit appliquer un certain discernement dans cette mesure du temps. En effet, il faut tenir compte de deux lois qui faussent la mesure :

- La loi de Parkinson qui veut que « le travail s'étale de façon à occuper tout le temps disponible pour son achèvement. » (21)
- La loi de Hofstadter qui veut qu'un travail prenne toujours plus de temps que prévu, même en prenant en compte la loi de Hofstadter. (15)

La planification et la répartition de la charge de travail sur l'équipe est un souci permanent du manager. En effet, au fur et à mesure de l'introduction de nouvelles contraintes liées à la modification des procédures et à la modification de la production, un rééquilibrage des charges de travail doit s'opérer.

2. Constituer un groupe de travail

La constitution d'un groupe de travail s'opère sur deux niveaux :

- Un groupe permanent de personnes qui, de par leurs compétences techniques et leur autorité, anime, coordonne et décide
- Des intervenants ponctuels qui, détachés partiellement de leurs postes de travail, vont apporter leur concours à l'élaboration du système de managements de la sécurité des denrées alimentaires en tant qu'opérateurs. Ceci permet d'impliquer les membres de l'équipe de cuisine dans la rédaction de leurs propres procédures et donc, de s'assurer de leur adhésion.

La taille de ce groupe de travail dépend essentiellement de la taille de la cuisine. Comme dans tous les groupes, il convient de nommer un responsable qui organise la démarche et coordonne les interventions de différents membres de l'équipe.

3. Décrire le produit

Dans l'industrie agroalimentaire, c'est une étape qui est clairement définie et relativement facile à réaliser. En restauration collective, compte tenu de la diversité des matières premières et des productions, il est exclu de décrire l'ensemble des matières premières, des processus et des produits finis. Il convient donc de regrouper par grandes familles de produits les matières premières, par grand type de production les produits finis, et par nature le matériel.

a) Matières premières, ingrédients et matériaux en contact avec le produit

Selon la norme ISO 22000:2005 (paragraphe 7.3.3.1), les matières premières, les ingrédients et les matériaux en contact avec le produit doivent faire l'objet d'une description, qui a pour but de servir de base à l'analyse des dangers. Cette description comprend, entre autres, les caractéristiques biologiques, physiques et chimiques, la composition de la denrée ou des matériaux, l'origine, la méthode de production, les méthodes de conditionnement et de livraison, les conditions de stockage et la durée de vie, l'usage attendu.

b) Caractéristiques du produit fini

Selon la norme ISO 22000:2005 (paragraphe 7.3.3.2), le produit fini doit faire l'objet d'une description détaillée tant sur le plan de l'identification que sur le plan des critères physiques, chimiques et microbiologiques et sur le plan des modalités de conservation.

Les produits finis, à défaut de ne pouvoir tous être décrits, sont regroupés par familles et par sous-familles correspondant à la fois à l'usage (hors-d'œuvre, plat, garniture, desserts, laitage...) et aux grandes spécificités physico-chimiques et microbiologiques (ingrédient principal, cuidités et crudités, produits de boulangerie, etc.)

L'utilisation des fiches techniques des matières premières lors du référencement permet d'obtenir certains renseignements sur la traçabilité et les caractéristiques physico-chimiques. Ces

informations peuvent permettre, entre autres, de procéder à une analyse des matières entrant dans la composition des plats cuisinés et une classification par caractéristiques du produit.

c) Usage prévu

Il s'agit d'identifier le devenir de la denrée produite par la cuisine. Une description de l'utilisation du produit fini permet de définir les groupes de consommateurs, les modalités de stockage et de transport de ces denrées ainsi que les modalités de distribution aux consommateurs. L'usage prévu permet aussi de placer le niveau de risque attendu en sortie de cuisine. L'utilisation attendue du produit pourra modifier sensiblement le reste de l'étude dans la mesure où tout ce qui sera mis en place devra respecter cette utilisation des produits.

4. Etablir un diagramme de fabrication

Un diagramme de fabrication est une représentation visuelle simplifiée et structurée des différentes étapes de la vie du produit, de l'état de matières premières au produit prêt à être consommé. Les objectifs sont de visualiser et de clarifier ce qui se passe dans une cuisine.

Cette étape est à nouveau particulièrement simple dans l'industrie agroalimentaire. En restauration collective, il ne s'agit pas de décrire l'ensemble des recettes et des procédés de fabrication. C'est, encore une fois, à partir des grandes catégories de matières premières et de produits finis que le diagramme se dessine.

a) Principes du diagramme

GARNIER et TONDUSSON (13) nous montrent que le diagramme doit être une représentation de la réalité du fonctionnement de la cuisine, et non une vision idéalisée de ce qui s'y passe.

Il s'agit d'un diagramme de flux. Selon la norme ISO 22000:2005, les diagrammes doivent fournir des informations concernant l'éventualité de présence, d'augmentation ou d'introduction de dangers physiques, chimiques ou microbiologiques.

b) Découper chaque processus en étapes élémentaires

Pour construire le diagramme, il suffit de décomposer ce qui se passe lors d'une production en étapes élémentaires. Dès lors que le produit subit une modification de son environnement ou de sa composition physico-chimique ou microbiologique, le processus est décomposé.

Le processus se décompose en étapes élémentaires s'il y a :

- Un changement de type de zone (zone souillée, zone propre, zone intermédiaire)
- Un changement de l'environnement physico-chimique (traitement thermique, refroidissement, introduction de sel, assaisonnement)
- Une modification des conditions de protection du produit vis-à-vis de son environnement (déconditionnement, épluchage des légumes, conditionnement, déboîtage)
- Une manipulation directe du produit non protégé (découpe, parage, assemblage, introduction d'ingrédients)

Une étape du processus se définit par un certain nombre de paramètres dont, en reprenant le principe des 5M :

- Milieu : Zone souillée/zone propre ;
- Matériel : Matériel propre/matériel souillé ;
- Main d'œuvre : Mains de l'opérateur décontaminées/potentiellement contaminées ;
- Matière première : protégée des souillures/non-protégées ;
- Méthode : méthode changeant le niveau de risque par modification de la charge de danger.

Il doit y avoir une corrélation entre les différents statuts (propre vs souillé) vis-à-vis du danger pour ces différents paramètres (5M). Un produit non protégé est manipulé avec un matériel propre, par un opérateur respectant une tenue propre et des mains décontaminées, dans un local réservé à cette manipulation. Dès lors que cette corrélation n'existe pas, il y a nécessairement une étape permettant le changement de statut d'un ou plusieurs paramètres.

c) Définir à chaque étape le responsable

Chacune des étapes faisant subir une modification de l'environnement ou des propriétés du produit fera l'objet d'enregistrement des paramètres du milieu ou des traitements appliqués au produit.

Les paramètres qui définissent l'environnement comme ceux qui caractérisent le traitement du produit sont, s'ils sont correctement appliqués, garants de l'état d'innocuité du produit fini. Il convient donc, selon les principes vus dans le paragraphe B.1 de rendre l'un des postes de travail responsable à la fois du traitement et de sa traçabilité.

5. Confirmer le diagramme de fabrication

Une fois le diagramme de fabrication et le plan de l'usine préparés, ils doivent être confirmés par une inspection sur place, afin de les compléter et de leur apporter les précisions nécessaires. Cela permettra de s'assurer que toutes les opérations importantes de la fabrication ont été identifiées et de confirmer les hypothèses faites concernant les mouvements de produits et des employés sur le lieu de travail.

Le diagramme préparé doit être comparé aux opérations réelles pendant le travail. Il doit être révisé autant de fois que nécessaire et à différentes périodes du travail pour vérifier sa validité pour toutes les étapes de fabrication. Tous les membres de l'équipe HACCP doivent être impliqués. Les ajustements nécessaires doivent être apportés au diagramme préparé en fonction des observations faites pendant la confirmation.

6. Analyse des dangers

Selon le NACMCF (2), l'analyse des dangers consiste à se poser un certain nombre de questions qui sont adaptées aux différentes étapes du processus. La première étape consiste à identifier les dangers qui sont principalement de deux sortes :

- Les dangers microbiologiques ;
- Les dangers physico-chimiques.

Les dangers répondent à deux modalités : l'introduction ou la présence initiale. La connaissance du processus de fabrication et la réalité du contexte de production permettent d'évaluer le potentiel de présence d'un danger dans l'environnement du produit. Il convient donc que cette analyse, bien que générique pour notre secteur d'activité à plus de 80 %, soit adaptée aux spécificités du lieu de production.

Pour la norme ISO 22000:2005, l'identification des dangers est bien une opération qui doit prendre en considération les étapes qui précèdent et qui suivent l'opération spécifiée, les équipements et le milieu environnant, et les liens précédents et suivants de la chaîne alimentaire.

Le guide du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation des États-Unis (2) donne dans son appendice D une démarche structurée permettant une identification des différents dangers.

Pour MORTIMORE S et WALLACE C (20), l'évaluation du risque consiste à déterminer, pour chacun des dangers, la probabilité qu'il détériore la santé du consommateur. Une évaluation des risques (par une étude approfondie des dangers) doit être évaluée selon la gravité du danger en matière d'effets néfastes sur la santé et sa probabilité d'apparition.

La démarche utilisée dans l'évaluation du risque lié à la sécurité des denrées alimentaires nécessite de profondes connaissances en microbiologie, en physique et en chimie. Il n'est pas demandé au personnel de restauration de procéder à ce type d'analyse, ces derniers ne possédant ni la démarche scientifique ni les connaissances nécessaires. De nombreux ouvrages traitent de cette analyse et proposent, en fonction des modes de production, des analyses claires et structurées. Le recours aux expertises de consultants est conseillé.

Pour chaque danger, il faut déterminer la ou les mesures qui permettent de maîtriser le danger considéré. Ainsi, pour CANON K (5), les mesures de maîtrise correspondent aux activités, actions ou techniques requises pour éliminer les dangers identifiés ou réduire leur occurrence à des niveaux acceptables.

7. Déterminer les points critiques et les limites critiques

Il existe de nombreuses méthodes permettant de déterminer les points critiques et les limites critiques qui leurs sont associés. Parmi celles-ci, CORLETT DA (7) en propose deux :

- l'arbre de décision proposé par le NACMCF en 1992 (à partir des propositions du Codex Alimentarius – figure x) accompagnée de l'analyse des dangers et appliquée pour chaque type de production ;
- la comparaison de l'analyse des risques avec celle qui est usuelle de nombreux systèmes de productions alimentaires variées, généralement issues de l'industrie agroalimentaire ou des codes d'usages de la profession. Cette approche est fragile, car elle considère comme reproductible une situation validée dans des contextes et des procédés différents.

La norme ISO 22000:2005 juge insuffisante la simple détermination des points critiques. Elle doit nécessairement être précédée par la sélection et l'évaluation des mesures de maîtrise, ainsi que de l'établissement des programmes prérequis opérationnels.

Dans la pratique, cette partie de l'élaboration d'un plan de type HACCP est largement documentée dans de nombreux ouvrages. Cette vulgarisation doit être utilisée, car, au sein de même de la variété des modes de production en restauration collective, il y a une redondance forte de ce type d'analyse.

8. Etablir les corrections et les mesures correctives

L'action corrective est une mesure visant à éliminer une faiblesse dans le système de maîtrise sanitaire en prenant les mesures qui élimineront les causes de non-conformité. Elle se distingue d'une correction qui vise à éliminer une non-conformité détectée. Pour William Miller, l'objectif de l'action corrective est d'aviser un employé (ou un processus) quand il a besoin d'apporter une amélioration. MILLER W (18) considère que réprimander aveuglément une personne n'est pas une action corrective ni une correction. Un manager devrait entreprendre une action corrective seulement quand il croit qu'il y a effectivement une possibilité pour l'employé (ou le processus) de s'améliorer.

La mise en place d'actions correctives sous-entend l'existence d'un système de surveillance et d'évaluation de la maîtrise sanitaire. Le rôle du manager est, entre autres, de mettre en place ce système de surveillance et d'évaluation de la maîtrise sanitaire. Parmi les éléments de ce système, nous pouvons citer quelques points de contrôle comme :

- Les analyses microbiologiques ;
- Les convives ;
- Les salariés ;
- Les enregistrements ;
- Etc.

Selon ROBITAILLE (22) les bénéfices liés à l'utilisation d'un système basé sur la mise en place d'actions correctives sont variés. Tout d'abord, il permet de prévenir de la récurrence d'un problème, ensuite, il renforce le responsable dans son rôle de manager par la supervision des activités de la cuisine et par le fait de demander aux salariés de rendre compte des dysfonctionnements. La démarche est constructive de liens au sein de l'équipe par son aspect participatif dans l'élaboration de la procédure et dans sa mise en œuvre. L'attention est portée à ce que l'action corrective soit toujours proportionnée au niveau de risque initialement prévu.

9. Instauration des procédures de vérification

La planification de la vérification doit définir l'objectif, les méthodes, les fréquences et les responsabilités des activités de vérification. Les activités de vérification doivent confirmer que :

- Les préconisations et procédures sont mises en place et respectées par l'équipe de production,
- Les éléments de l'analyse des dangers sont mis à jour, en fonction, entre autres, des modifications apportées dans les productions,
- Le niveau de risque est adapté.

La mise en place et l'exécution des procédures de vérification sont des éléments forts de management. Elles permettent, entre autres, de s'assurer du respect des consignes, de la validité ou de la pertinence de celles-ci, et de valoriser le travail des collaborateurs.

Pour cela, ces procédures et les résultats des vérifications doivent être communiqués au personnel sous forme compréhensible accompagnée d'un plan d'actions correctives.

Parmi les procédures de vérification, il y a les audits, les analyses microbiologiques et le suivi des enregistrements de traçabilité.

En cas d'écart constaté entre l'objectif et la pratique, le manager doit prendre le temps d'en analyser la cause.

10. Constituer des dossiers et tenir des registres

La documentation du système de traçabilité doit être tenue à jour. Dans l'esprit de la responsabilisation des collaborateurs, il leur incombe la responsabilité de restituer les documents d'enregistrement complétés et validés par leurs soins. Le manager s'assure de la mise en place d'un système documentaire qui vise à en simplifier l'utilisation et le contrôle.

D. Manager dans le temps

Le management est une démarche à long terme qui nécessite de remettre en cause perpétuellement le système mis en œuvre. Pour DALE E (9), l'organisation n'est pas une fin en soi, mais le moyen de tendre vers l'objectif défini en tenant compte des modifications de l'environnement.

La remise en question des pratiques étant perpétuelle, il convient de mettre en place un système de surveillance managérial qui permet, entre autres, d'alerter des dérives dans l'application du système.

1. Tableau de bord

a) Définition

SAULOU (23) s'appuie sur l'analogie avec un tableau de bord d'un véhicule pour expliquer ce qu'est le tableau de bord du manager. Il permet de représenter une réalité complexe par un schéma simplifié. Le tableau de bord d'un véhicule permet de suivre en temps réel le fonctionnement de son véhicule en consultant un nombre limité, mais suffisant d'informations essentielles. Le tableau de bord avertit de situations indésirables comme un niveau d'huile insuffisant, donne des informations sur le trajet (kilométrage parcouru, vitesse) et sur les ressources disponibles (niveau de carburant) et sur l'environnement (la température). En fin de parcours, il donne des informations statistiques sur le trajet parcouru (la consommation moyenne, par exemple).

Le tableau de bord permet, par un nombre limité d'indicateurs, d'anticiper des dysfonctionnements et de mesurer les performances.

b) Intérêt du tableau de bord

Cette démarche de management par l'hygiène se base sur quelques principes essentiels :

- L'autonomie des collaborateurs et leurs responsabilisations ;
- La mise en place d'un système cohérent où chacun joue un rôle précis ;
- Le recul pris par le manager sur les situations vécues ;
- Une amélioration continue des pratiques.

En conséquence, et pour accomplir sereinement son rôle de manager, il est nécessaire d'avoir, pour ainsi dire en temps réel, une vision du fonctionnement de la production, une mesure de la distance à parcourir pour atteindre l'objectif, et un contrôle des performances. Le tableau de bord apporte au manager ces informations

c) Construire son propre tableau de bord

Pour Saulou, le tableau de bord n'est pas celui de l'entreprise, du département ou du groupe, mais celui de l'homme pris individuellement, adapté à ce qu'il est, à ce qu'il recherche et aux objectifs qui lui sont confiés. Si l'un de ces trois facteurs change, le tableau de bord devra être revu. Si l'homme quitte la fonction, son tableau de bord n'a plus de raison d'être.

(1) Déterminer des indicateurs de suivi

Le nombre d'indicateurs présent sur un tableau de bord doit être limité. L'objectif n'est pas d'avoir l'ensemble des paramètres, mais de choisir les paramètres qui permettent de contrôler que l'échelon hiérarchique inférieur respecte bien ses engagements sur le plan de la performance et de la responsabilité. En cascade, le subalterne établit son propre tableau de bord pour suivre les performances et les responsabilités de ses collaborateurs.

Le choix des indicateurs doit correspondre à l'objectif. Si ce dernier est atteint, soit l'indicateur n'a plus de raison d'être, soit il est modifié pour concentrer le contrôle sur un autre.

Par exemple, au début de la démarche de management par la qualité, un objectif peut être de s'assurer que les autocontrôles d'exécution du plan de nettoyage soient complétés. Un indicateur peut être le taux de conformité des enregistrements du plan de nettoyage. L'objectif est d'atteindre un taux de 100 %. Le manager doit demander à ses collaborateurs d'établir, en fonction de leur champ de responsabilité, une remontée d'information à une fréquence déterminée. Lorsque l'objectif de 100 % est atteint, l'indicateur peut évoluer pour devenir binaire : conforme ou non conforme.

Le niveau de détail du tableau de bord doit être adapté. Il n'a pas pour objectif de déterminer l'origine d'un dysfonctionnement ou de déterminer les modalités d'amélioration de la performance. Ainsi, dans notre exemple précédent, le manager n'a pas besoin de mettre en place un indicateur par membre de l'équipe, mais un indicateur par équipe. Ainsi, il reporte à chacun des managers d'équipe la responsabilité d'atteindre son propre objectif. La performance ainsi mesurée est celle du responsable d'équipe.

La construction du tableau de bord doit prendre en compte le temps nécessaire à la mise à jour des différents indicateurs. De manière générale, pour que la démarche managériale soit bonne, le manager doit reporter au responsable de la performance mesurée la responsabilité de tenir à jour son indicateur.

d) Suivre son tableau de bord

Le tableau de bord se suit périodiquement. La mesure d'un écart à l'objectif doit se traiter en collaboration avec le responsable de la performance. Lors d'une réunion de travail, le manager met en place les conditions nécessaires pour que le responsable de l'indicateur soit en mesure d'expliquer les écarts et de proposer des actions correctives qui permettront d'améliorer la mesure de l'indicateur.

2. Corriger ou faire corriger les écarts

L'important n'est pas toujours l'écart entre la situation actuelle et l'objectif, mais l'évolution de la situation qui doit tendre à corriger ces écarts. Le système de management par l'hygiène est dynamique. Il est en constante évolution. Comme vu précédemment, il nécessite une approche de type amélioration continue de la performance

a) Plan d'actions

Le plan d'action est la formalisation, par écrit, des décisions prises en vue d'améliorer la performance de l'équipe ou de corriger des dysfonctionnements. En cas de dysfonctionnement, nous différencions deux types d'actions à mettre en place :

- La correction vise à gérer les conséquences du dysfonctionnement (destruction du produit, information des consommateurs) ;
- L'action corrective vise à mettre en place les conditions permettant de prévenir le dysfonctionnement ou d'améliorer la performance.

Un plan d'action se présente généralement sous forme de tableau regroupant différentes actions menées ou à mener. L'action se caractérise par :

- Sa description ;
- La personne responsable de son application ;
- Un délai de mise en place ;
- Un contrôle qui vérifie que l'action est effectivement mise en place.

b) Déterminer l'origine de l'écart

Déterminer l'origine d'un écart consiste à s'interroger avec le responsable de l'indicateur sur les vraies causes d'un écart. Pour cela, il existe différentes techniques d'aide à la résolution. Le diagramme d'Ishikawa permet une représentation schématique, en arrêtes de poisson, des causes majoritaires d'un effet non désiré. Il permet, pour chacun des « 5M » de déterminer les causes les plus probables et de passer en revue si l'écart peut être lié une de ces causes.

La méthode des « 5 pourquoi » est une méthode de résolution de problèmes. L'objectif est de remonter à la cause originale d'un phénomène en ne se contentant pas de la première explication venue liée au symptôme, mais en creusant la réflexion avec un questionnement approfondi. À chaque réponse qui est apportée à la question « pourquoi », la question permet d'en déterminer la cause.

La cause étant déterminée et la distribution des responsabilités étant finement réalisées, les responsabilités se dessinent de façon évidente. Il convient dès lors de s'entretenir avec le responsable du dysfonctionnement ou du manque de performance pour concevoir une action corrective.

c) Concevoir une action corrective

La conception d'une action corrective consiste à rechercher une modification du processus qui permettra au dysfonctionnement de ne pas se reproduire ou à la performance de s'améliorer.

Lors de l'élaboration d'une action corrective, il est nécessaire de s'interroger sur les conséquences qu'elle peut avoir sur les autres processus dépendants, ainsi que sur le personnel concerné. L'action corrective ne peut être un transfert de responsabilité que si le responsable du dysfonctionnement ou de la contre-performance n'est pas en mesure d'apporter une solution durable. Dans ce cas, il est nécessaire d'étudier à nouveau l'ensemble de la distribution des responsabilités au sein de l'équipe.

Une action corrective se définit par l'action en soi, mais aussi par la personne chargée de sa mise en œuvre (le responsable) et un délai de mise en œuvre. Le délai doit répondre à deux contraintes : le temps disponible pour élaborer et mettre en place l'action et le caractère impératif, généralement urgent, de la correction. L'échéance doit donc être convenue conjointement.

d) Mettre en œuvre l'action corrective

L'action corrective se met en place par le responsable désigné par le plan d'action. Sa mise en œuvre effective est contrôlée par son manager direct.

IV. Retour d'expérience

1. Méthode

a) Contexte

La mise en œuvre de cette démarche s'est effectuée dans le contexte de missions de conseil.

La cible était constituée d'une société en autogestion. Ce restaurateur a fait appel à un cabinet de conseil dans le cadre de difficultés liées à la restructuration ou à la réorganisation de sa production.

La société a émis le désir de rester anonyme

b) Démarche

Notre intervention s'est articulée autour de 3 étapes successives :

- Un audit organisationnel : il visait à comprendre l'organisation de la société et le découpage des responsabilités, à déterminer les points de dysfonctionnement, à tenir compte du contexte et des objectifs assignés.
- Un travail de réorganisation qui se base sur la démarche de management par l'hygiène.
- Un suivi visant à optimiser le fonctionnement par une démarche d'amélioration continue de la qualité.

Les auditeurs sont des experts de la restauration, formés à la gestion de projet et maîtrisant les aspects opérationnels de la maîtrise sanitaire des aliments

c) Recueil des informations

Le recueil des informations est une synthèse de plusieurs éléments :

- Les documents d'audit ;
- Les documents ayant trait à la mise en œuvre de la démarche ;
- Une synthèse d'un entretien avec l'équipe dirigeante.

2. Recueil et synthèse des données

a) Présentation

Tableau 3 : Présentation du cas

Fiche d'information	
Type de structure	Société d'exploitation mixte, actionnariat majoritairement détenu par une collectivité territoriale
Type de production	Cuisine centrale en liaison froide. Production de repas scolaires avec délégation de service public. Exportation de repas scolaires en dehors du territoire de la collectivité (secteur concurrentiel : 68% de l'activité). Activité annexe : exploitation d'un restaurant interentreprise (RIE)
Production	Environ 1 million de repas scolaires par an et 43 000 repas par an au RIE.
Effectifs	45 salariés : 15 administratifs et 30 productifs
Contexte	La demande concernait un audit visant à l'amélioration des performances dans un contexte de perte de certains marchés qui ont abouti à la mise en œuvre d'un plan social l'année précédant la mission.
Conclusion de l'audit	Management défaillant, sans répartition efficace du travail. Management injuste basé sur les affinités. Dilution des responsabilités. Inefficacité de la production (hygiène, gestion et qualité)

L'audit a révélé de grosses difficultés organisationnelles liées à un déficit managérial évident, au plus haut niveau de management opérationnel. Ces difficultés étaient, entre autres, révélées par des problèmes de mobilisation de l'équipe (absentéisme, résistances au management), de gestion des ressources de l'entreprise, d'hygiène (bien que d'un niveau normal, les aspects sanitaires n'étaient pas en adéquation avec le discours d'excellence de la direction de l'entreprise). Le rapport d'audit a mis en évidence les lacunes de la direction.

Pour l'essentiel, la direction ne tenait pas compte des principes de base d'un management efficace :

- Gouvernance non respectée avec une ingérence de certains élus dans le processus de décision opérationnel et technique, ainsi que dans le processus de valorisation du personnel ;
- Absence d'équité dans le traitement des salariés. Les déroulés de carrières et les avantages n'étaient pas liés au mérite ni aux besoins de l'entreprise, mais aux relations qu'entretiennent les salariés avec la présidence et la direction ;
- Mauvaise méthode de valorisation des salariés. Les négociations trouvaient des issues peu claires avec l'attribution d'avantages non valorisés financièrement (autorisation d'emprunter un véhicule de service à des fins personnelles, téléphone portable à la charge de l'entreprise pour un poste ne nécessitant pas de moyens de communication spécifique et sans que les postes équivalents n'en soit pourvus, par exemple) ;
- Absence de projet d'entreprise. L'absence de vision se traduisait par des choix aléatoires et conditionnés par l'actualité sans positionnement à long terme.

La mission d'audit s'est clôturée par le recrutement d'un nouveau directeur, comme prérequis à la seconde phase de réorganisation de la restauration. La mission a duré 18 mois.

b) Définition d'une nouvelle organisation

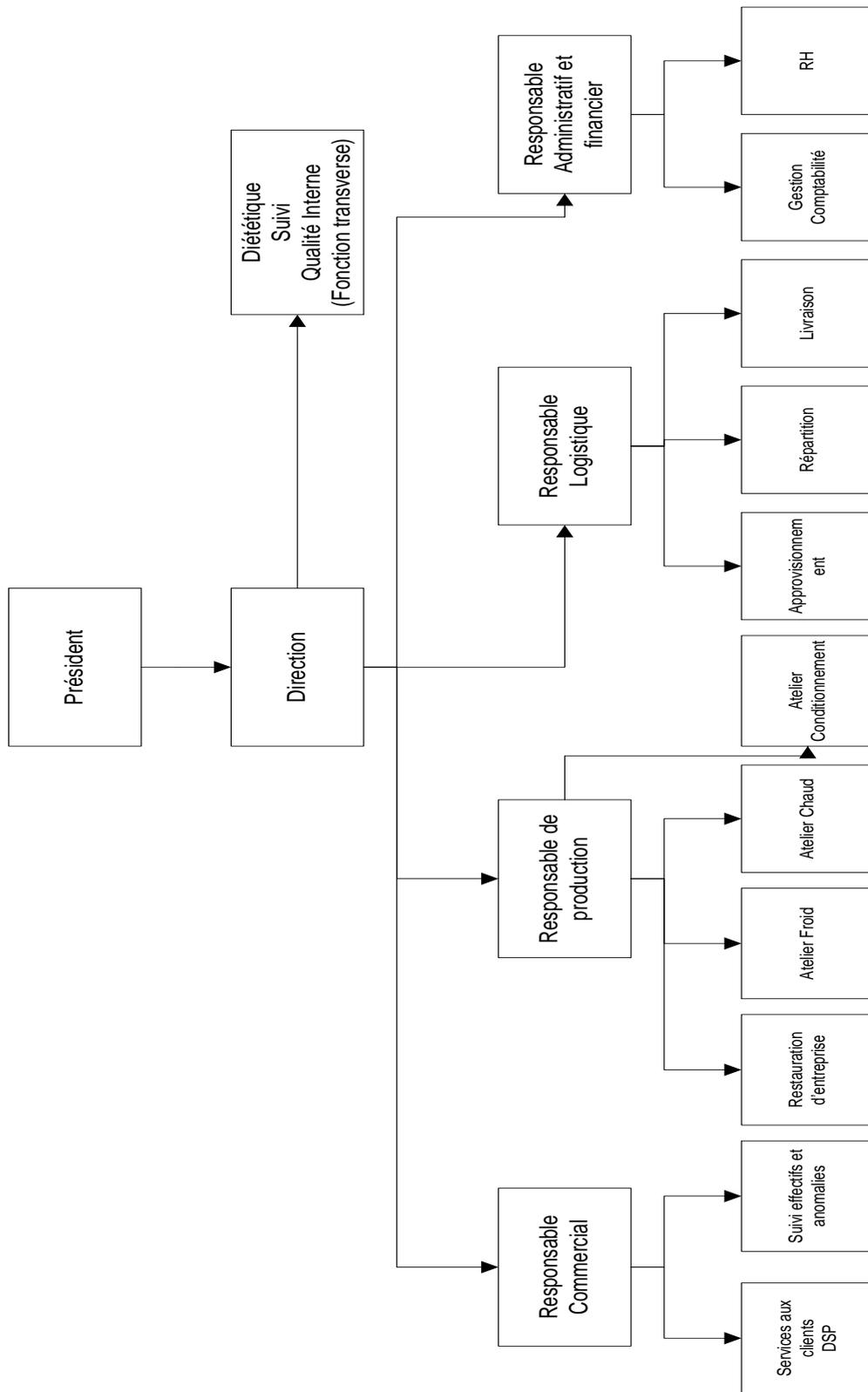
Pour faire suite au recrutement du nouveau directeur, une réorganisation de fond a été entreprise en collaboration directe de l'actionnaire principal.

La gouvernance a été rétablie et le découpage des rôles entre les actionnaires et la direction de l'entreprise a été précisé et adopté.

Lors de la phase d'audit, il n'a pas été possible d'établir un véritable organigramme représentant la répartition des responsabilités et les liens hiérarchiques entre les différents salariés. La responsabilité prise par les salariés correspondait plus à une affinité pour un sujet ou à leadership informel qui permettait à certains salariés de s'imposer.

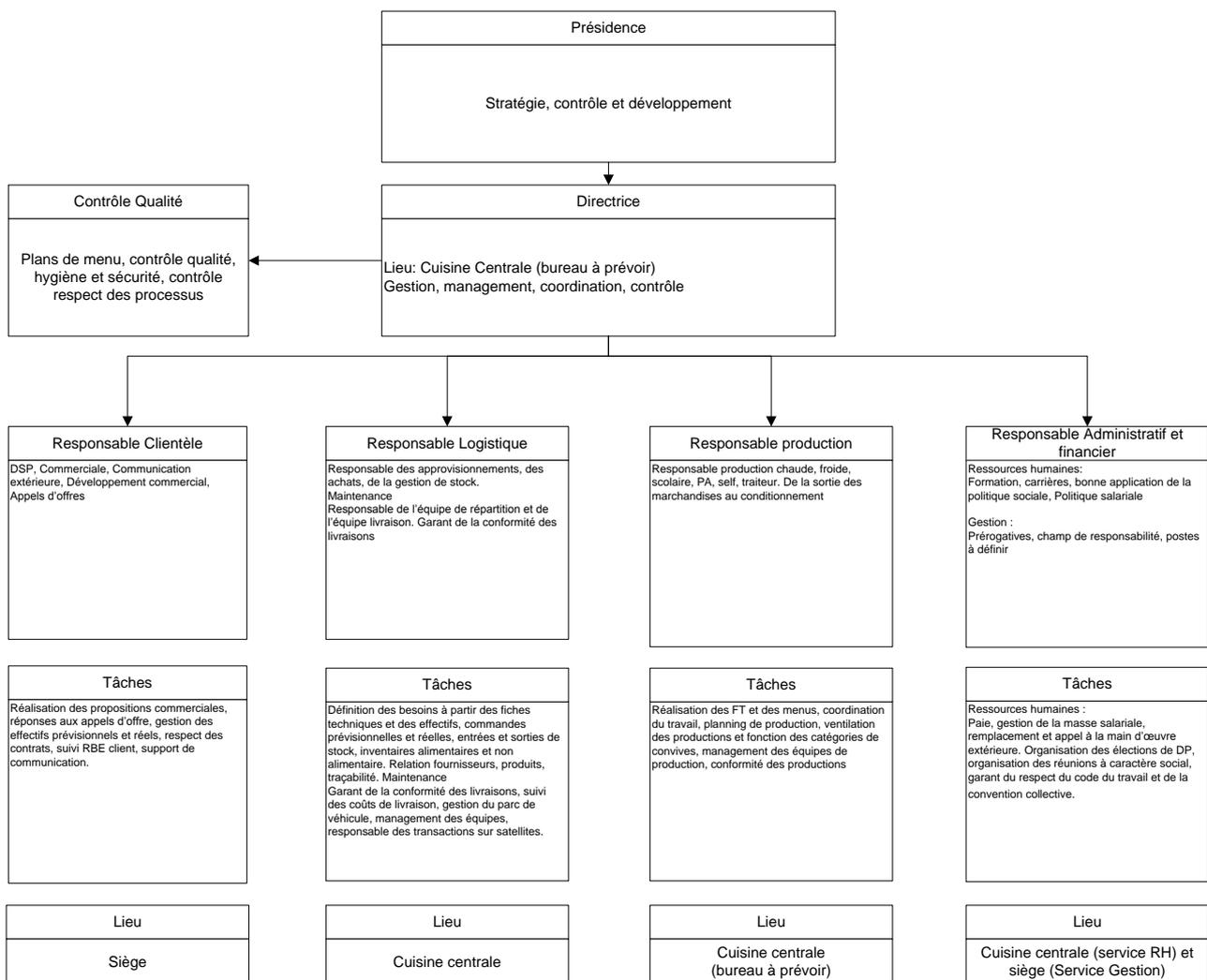
La réorganisation a abouti à un nouvel organigramme (Figure 4). Il a modifié en profondeur le rôle de certains des salariés, jusqu'à certaines dénominations de postes qui n'étaient pas en relation avec les fonctions occupées. Par exemple, la responsable qualité est devenue la responsable-client. Ce changement de dénomination s'est accompagné d'une restriction du droit de regard sur la production au profit d'une attention plus forte portée sur la qualité du lien aux clients et d'une prise de responsabilité des offres commerciales (essentiellement des réponses à appels d'offres), dont l'un des éléments majeurs est le prix de vente.

Figure 4 : Organigramme du cas



Après avoir établi ce nouvel organigramme, une répartition formalisée des responsabilités et des tâches a été opérée. Elle comprend aussi de nouvelles attributions du lieu d'exercice. En effet, certaines fonctions clés étaient éloignées de la cuisine centrale tandis que des fonctions ne nécessitant pas d'être sur la zone de production y occupaient des bureaux. Ces éléments sont représentés dans la Figure 5 : Répartition des responsabilités. La démarche a été menée en suivant la méthode développée par la direction de l'entreprise qui a bénéficié du support du président de l'entreprise ainsi que d'un conseiller technique à mi-temps et d'un cabinet de conseil en management.

Figure 5 : Répartition des responsabilités



Un soin particulier a été porté à l'implication de tous les salariés dans la démarche. Au cours de cette étape du processus organisationnel, chacun a eu l'occasion de se voir attribuer, en concertation, une responsabilité. Un accompagnement technique ainsi que l'appui sans faille de la direction ont permis à chacun de construire son positionnement et les éléments nécessaires pour rendre compte de la qualité de son travail.

c) Management par l'hygiène

La démarche impulsée par la nouvelle direction, en suivant nos préconisations, a suivi les différentes étapes :

- Travail sur les prérequis :
 - Faire sauter les freins, grâce à l'analyse du positionnement des différentes parties prenantes et la détermination des besoins en ressources, en matériel et en méthodes ;
 - S'appuyer sur les aides extérieurs, en particulier sur les fonctions d'encadrement de la collectivité et l'implication des élus ;
 - Transférer des connaissances et des savoirs faire pour renforcer le leadership de l'encadrement ;
 - Définir une stratégie d'entreprise.
- Préparer les équipes
 - Redéfinition des responsabilités conformes aux fonctions occupées, modification de certaines fonctions ;
 - Acquérir l'adhésion de tous en partageant une vision claire des enjeux collectifs et individuels.
- La mise en œuvre

- L'organisation du travail et de la production étaient les étapes essentielles, car elles nécessitent 3 impératifs : être conforme aux engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, être conforme à la vision stratégique de l'entreprise et modifier les fonctions, les postes et les responsabilités de pratiquement tout le personnel. L'organigramme a été précisé en comité de direction restreint, avec le concours de l'actionnaire et le soutien technique de notre équipe.

d) Entretien avec le directeur

L'entretien avec le directeur a montré que la démarche de management par l'hygiène était une méthode de management adaptée aux problématiques de son entreprise. En effet, dans un contexte rendu complexe par un plan social, il met l'accent sur la concertation avec les salariés, tout en gardant un objectif de fonctionnement de l'entreprise. Elle a permis d'amener le changement dans une démarche volontaire.

L'idée de placer l'hygiène comme un lien de responsabilité entre les postes fluidifie la communication au sein des équipes et crée les conditions du changement.

Douze mois après le début de la réorganisation, la phase d'établissement des tableaux de bord et de structuration des réunions de routine a permis à l'entreprise de se placer dans une véritable démarche d'amélioration continue de sa maîtrise de l'hygiène et d'optimisation de sa gestion.

3. Observations et interprétations

a) Élargissement du champ d'application

La simple démarche de maîtrise de la qualité sanitaire s'est avérée insuffisante face aux difficultés rencontrées par l'entreprise en début de mission. Elle a été appuyée, par une démarche de maîtrise des coûts qui était vitale. Le retour d'expérience montre que la combinaison de ces deux approches qui sont globalement semblables sur le plan méthodologique a été bénéfique, car le directeur de l'entreprise était comptable et donc il maîtrisait parfaitement ces aspects financiers. De plus, les aspects financiers ont l'avantage de mobiliser autour de la problématique les salariés éloignés de la

problématique de production (relation avec les convives dans le cadre des délégations de service public, clients tiers, etc.).

b) La gestion du changement

La mise en œuvre d'une démarche de management par l'hygiène en restauration collective aurait mérité une plus grande attention sur la conduite du changement. En effet, certaines perturbations dans les habitudes des salariés ont été sous-estimées. Par exemple, le changement du mobilier de bureau lors des déménagements peut être très perturbant. Ceci a été essentiellement observé auprès du personnel administratif, et très peu observé en production.

c) Conclusion pour l'entreprise

La démarche s'est avérée très positive avec de véritables avancées sur le plan de l'efficacité que des relations sociales au sein de l'entreprise. Entrée dans la phase d'amélioration continue, la SEM est à nouveau entrée dans une dynamique de développement de ses activités.

4. Élargissement

a) Autre cas

Cette démarche de management par l'hygiène a été testée sur un comité d'entreprise gérant deux restaurants de taille moyenne (environ 400 couverts par jour chacun). La réorganisation n'a pas pleinement abouti, car trois éléments majeurs ont perturbé la démarche.

Le premier élément est lié à certains intérêts personnels divergeant au sein du personnel, en particulier au sein des responsables. Le second est une difficulté à impliquer le personnel dans une

démarche permettant un progrès, car ce dernier ne voit pas d'intérêt particulier à changer ses habitudes et refuse l'idée même d'une prise de responsabilité. Enfin, la troisième cause est le maintien d'une direction bicéphale qui, par définition, ne peut pas être compatible avec une organisation pyramidale et responsabilisante.

Ces difficultés mettent l'accent sur une limite de la démarche de management par l'hygiène qui est liée à la culture d'entreprise. La plupart des comités d'entreprise ont une culture d'entreprise qui peut se qualifier de mutualiste. La culture de ce type d'entreprise se base sur la faculté qu'ont les salariés à mettre en commun leurs volontés de service et donc, est peu compatible avec un management par objectif sans entreprendre un changement culturel qui est en train de s'opérer par les impératifs économiques et la modification du contexte sociopolitique de notre société.

b) La formation continue

Cette méthode a été expérimentée sous forme de formation se déroulant sur 14 heures, auprès de 14 personnes en charge de manager du personnel de restauration, réparties en 2 sessions de formation.

Le premier groupe était constitué d'agents hospitaliers en charge de la restauration. Le second groupe était constitué de salariés d'un comité d'entreprise.

Le retour d'expérience a été étudié à deux niveaux : à l'issue de la formation et deux mois après la formation. A l'issue de la formation l'ensemble des stagiaires ont trouvé la méthode ludique et claire, adaptée à leur contexte professionnel. Dix stagiaires ont estimé qu'elle était simple à mettre en œuvre et qu'elle allait modifier l'approche de leur métier. Les autres ont estimé que la mise en œuvre d'une telle méthode est incompatible avec leur temps de travail. Après deux mois, seul 6 stagiaires ont réellement utilisé la méthode. Parmi les 8 autres stagiaires, 3 n'ont pas essayé et 5 se sont confrontés immédiatement à des freins de leurs hiérarchies respectives. Ceux qui ont initié la démarche de management par l'hygiène ne l'ont fait que partiellement (utilisation de certains outils) essentiellement par l'impossibilité d'impliquer la hiérarchie.

La formation permet de donner quelques outils mais ne permet pas de tenir compte de la globalité de l'organisation et de l'ensemble de la gouvernance de l'organisation, contrairement à notre étude de cas.

c) La formation initiale

Une telle démarche de management peut se mettre en place dans une structure existante. Or, l'essentiel du personnel de restauration collective suit des formations initiales techniques (Certificats d'aptitude professionnelle) dépourvues de formation au management. La prise en compte de la dimension managériale ne se fait qu'à partir du moment où le professionnel y est confronté. La mise en place de formations initiales de manager en restauration collective permettrait la reconnaissance de l'importance de cette fonction et anticiperait une partie des difficultés opérationnelles rencontrées par cette branche de l'industrie.

CONCLUSION

L'hygiène n'est pas qu'un impératif de sécurité sanitaire. La restauration collective, en se professionnalisant, a augmenté les responsabilités de chacun des opérateurs, dont une responsabilité explicitée par le cadre réglementaire : la sécurité sanitaire de la production des repas. Cette professionnalisation a eu pour conséquence d'inscrire dans les pratiques de la profession un certain nombre de règles visant à garantir une production de repas sains. Les règles d'hygiène sont souvent vécues à tort par les opérateurs comme une contrainte se rajoutant à leurs nombreuses tâches ce qui représente un frein au respect des bonnes pratiques d'hygiène, à la mise en œuvre d'une démarche de type HACCP et à l'enregistrement des éléments de traçabilité.

En inscrivant l'hygiène comme un élément central de la production culinaire, le manager en restauration collective a un véritable outil de management de ses équipes. La démarche consiste à définir une orientation à l'ensemble de l'équipe, à découper les responsabilités, à assigner des objectifs mesurables et à contrôler, selon le champ de responsabilité de chacun des postes, si les objectifs sont atteints. La sécurité sanitaire concerne tous les opérateurs en restauration collective. C'est donc un sujet transversal de choix pour un traitement global de l'efficacité de l'unité de production. Elle nécessite, avant tout, de positionner l'encadrement dans son rôle de manager, la sécurité sanitaire ne devenant qu'un prétexte pour amener une organisation vers son efficacité.

L'expérience montre que cette démarche a certaines limites qui sont de deux ordres : la volonté des dirigeants à vouloir diriger et à s'impliquer pleinement dans la démarche, et la culture de l'entreprise qui nécessite l'adoption de nouveaux principes.

La démarche de management proposée se base sur des principes simples ayant fait leurs preuves. Moyennant quelques aménagements, la même démarche managériale pourrait sans doute être entreprise sur l'angle de l'efficacité économique de la production des repas.

BIBLIOGRAPHIE

1. **ANONYME.** *Orientations Fao/Ima à l'usage des gouvernements concernant l'application de l'Haccp dans les petites entreprises du secteur alimentaire.* s.l. : Food & Agriculture Org, 2007.
2. **ANONYME, NACMCF(National advisory committee on microbiological criteria for food).** Hazard Analysis and Critical Control Point Principles And Application Guidelines. *Journal of Food Protection.* 1998, Vol. 61, 9, Page 1256.
3. **ARDUSER, BROWN.** *HACCP & sanitation in restaurants and food service operations.* Ocala : Atlantic Publishing Company, 2005. p. 541.
4. **BOERI.** *Maîtriser la qualité: Tout sur la certification et la qualite totale, Les nouvelles normes ISO 9001.* 2. Paris : Editions Maxima, 2003. p. 31.
5. **CANON.** *Plan de maîtrise sanitaire et HACCP.* s.l. : Edition Techniques de l'Ingénieur, 2008.
6. **CODEX ALIMENTARIUS.** *CAC/RCP 1-1969, Rév. 4.* 2003.
7. **CORLETT.** *HACCP user's manual.* s.l. : Springer, 1998.
8. **COVEY .** *The Seven habits of effective people.* New-Yaork : Simon and Schuster, 2004. p. 107.
9. **DALE.** *Management: theory and practice.* Page 26 : Rex Bookstore, 1969.
10. **DAWKINS, OVION.** *Le gène égoïste.* Paris : O. Jacob, 2003. p. 147. 459 pages.
11. **DELMAS, JOURDAN DA SILVA, PIHIER, et al.** Les toxi-infections alimentaires collectives en France entre 2006 et 2008. *Bultin Epidemiologique Hebdomadaire.* 2010, N°31-32, p 344.

12. **FLOOD et JACKSON.** *Creative Problem Solving: Total systems intervention.* New York : Wiley, 1991.
13. **GARNIER et TONDUSSON.** *HACCP - Méthode et cas pratique.* Clichy : BPI, 1999. 72 p.
14. **GILLIN, SAMANTHA, EUNICE, et al.** *Successful hazard analysis and critical control point implementation in the United Kingdom : understanding the behavioural adherence model.* s.l. : Journal of Food Protection, 2001. Vol. 64, N°5, p710-715 .
15. **HOFSTADTER.** *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid.* New York : Basic Books, 1999. 800 p.
16. **HOYLE.** *ISO 9000 quality systems handbook.* 5th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. pp. 32-33.
17. **MASON, MITROFF.** *Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, cases, and techniques.* 2nd. New York : Wiley, 1981. 324 p.
18. **MILLER.** *ProActive Sales Management: How to Lead, Motivate, and Stay Ahead of the Game.* s.l. : AMACOM Div American Mgmt Assn, 2009.
19. **MINTZBERG.** *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre.* [trad.] ROMELAER P. 2. s.l. : Editions d'Organisation, 2006. 978-2-7081-3728-8.
20. **MORTIMORE, WALLACE.** *Haccp:A Practical Approach.* Springer : Aspen Publishers, 1998 - page 69.
21. **PARKINSON.** *Parkinson's law or the pursuit of progress.* Londre : John Murray, 1957. 122 p.
22. **ROBITAILLE.** *The Corrective Action Handbook.* s.l. : Paton Professional, 2002 - pages 8-10

23. **SAULOU.** *Le tableau de bord du décideur.* Paris : Editions d'Organisations, 1982. p. 42.
24. **SEKIOU, BLONDIN, FABI et al.** *Gestion des ressources humaines. 2.* Bruxelles : De Boeck Université, 2001. p. 204.
25. **SNERRS.** *Guide des bonnes pratiques d'hygiène en restauration collective à caractère social.* Interprofession - 1999
26. **SNRC - Syndicat National de la Restauration Collective.** Marché Français. *Site du SNRC.* [En ligne] 2004. [Citation : 19 mars 2011.] <http://snrc-site.com/restauration.php?id=41>.

MANAGEMENT PAR L'HYGIENE EN RESTAURATION COLLECTIVE

NOM et Prénom : DURIEZ Simon

Résumé

En considérant que la sécurité sanitaire des aliments s'inscrit pleinement dans l'art de la profession de cuisinier, qu'elle implique l'ensemble du personnel œuvrant dans une cuisine et qu'elle s'appuie sur un certain nombre d'indicateurs, elle peut être utilisée comme un outil de management opérationnel. Les chefs de cuisine qui n'ont pas nécessairement eu l'apprentissage de la fonction de manager, peuvent trouver dans l'hygiène des aliments, une démarche structurée et cohérente permettant d'accompagner les collaborateurs dans l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs. Cette thèse propose une méthode expérimentée de management qui utilise les obligations liées à la sécurité sanitaire des aliments pour rendre efficiente une équipe de restauration collective

Mots clés

MANAGEMENT – RESTAURATION COLLECTIVE – HACCP – HYGIENE – SECURITE DES ALIMENTS

Jury :

Président : Pr.

Directeur : Dr. F.H. BOLNOT

Assesseur : Pr.J.J. BÉNET

MANAGEMENT WITH FOOD SAFETY IN CATERING

SURNAME : DURIEZ

Given name : Simon

Summary

Considering that food safety is fully in the art of catering profession, involve all staff working in a kitchen and it is based on a number of indicators, it can be used as a tool for operational management. The chefs who may not have had to learn the function of manager can be found in food hygiene, a structured and consistent methodology to guide employees in achieving their individual and collective goals.

Keywords

MANAGEMENT – CATERING – FOOD SAFETY - HACCP

Jury :

President : Pr.

Director : Dr. F. H. BOLNOT

Assessor : Pr.J. J. BÉNET